

**UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS FACULTAD DE
POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**



**TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO (A) EN:
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**“DIAGNÓSTICO DE ESTRATEGIAS APLICADAS POR LAS MYPES EN EL
SECTOR MANUFACTURA DE LA ZONA ORIENTAL, PARA LA
RECUPERACIÓN ECONÓMICA POSTPANDEMIA.”**

PRESENTADO POR:

LIC. MARÍA JOSÉ CASTILLO FLORES

ING. LUIS ENRIQUE CHICA SORTO

ING. JHONATAN JESÚS ARCE GONZÁLEZ

ASESOR:

CARLOS DÍAZ DEL PINAL, MBA

San Miguel, El Salvador, septiembre 2021.

GENERALIDADES

RECTOR

MSC. JOSÉ SALVADOR ALVARENGA RIVERA

FISCAL

LIC. NAPOLEÓN ALBERTO RÍOS-LAZO ROMERO

DECANO

LIC. MIGUEL ANTONIO FLORES CASTRO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar este proceso, a mi familia y amigos por su apoyo incondicional.

Licda. María José Castillo Flores

Agradecimientos a Dios, sobre todo, a mis padres y familia, también a personas cercanas que me acompañaron de una u otra manera durante este proceso. ¡Muchas Gracias! Por tanto, cariño y apoyo siempre.

Ing. Luis Enrique Chica Sorto

Agradecimientos a mi familia y en especial a mis compañeros por la paciencia a lo largo de este proyecto y docentes por su acompañamiento y entrega.

Ing. Jhonatan Jesús Arce González

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. DELIMITACIÓN.....	4
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. OBJETIVOS.....	6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	6
1.6.1 ALCANCES.....	6
1.6.2 LIMITACIONES.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	7
2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS.....	12
2.2.1 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.....	12
2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
2.2.3. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	16
2.2.4 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	20
2.2.5 EMPRESA.....	20
2.2.6 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL SALVADOR.....	20
2.2.7 INDUSTRIA MANUFACTURERA.....	25
2.2.8 EMPRESAS FRENTE AL COVID-19.....	32
2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	36
2.3.1 DIAGNOSTICO.....	36
2.3.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	37
2.3.3 ESTRATEGIA.....	37
2.3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	37
2.3.5 CADENA DE VALOR.....	37
2.3.6 MYPE.....	38
2.3.7 MANUFACTURA.....	38

2.3.8 RECUPERACIÓN ECONÓMICA	38
2.3.9 PANDEMIA.....	38
2.3.10 ÁREAS FUNCIONALES	38
2.3.11 RECURSOS FINANCIEROS	38
2.3.12 RECURSOS HUMANOS.....	39
2.3.13 PRODUCCIÓN	39
2.3.14 VENTAS.....	39
2.3.15 EMPLEO	39
2.3.16 GANANCIA	39
2.3.17 EXPANSIÓN ECONÓMICA	39
2.3.18 INVERSIÓN.....	40
2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS	40
2.4.1 HIPÓTESIS.....	40
2.4.2 VARIABLES.....	40
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	42
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
3.1.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	42
3.2. SUJETOS DE ESTUDIO	43
3.2.1 POBLACIÓN	43
3.2.2 MUESTRA	43
3.3. TÉCNICAS.....	45
3.3.1 LA ENCUESTA.....	45
3.3.2 LA ENTREVISTA.....	46
3.4. INSTRUMENTOS	46
3.4.1 EL CUESTIONARIO	46
3.4.2 GUÍA DE ENTREVISTA	48
3.5. PROCEDIMIENTOS.....	48
3.6. ESTRATEGIAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	50
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	69
4.3 DIAGNÓSTICO DE ESTRATEGIAS APLICADAS POR LAS MYPES.	70
CAPITULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....	72

5.1 CONCLUSIONES	72
5.2 RECOMENDACIONES	73
5.3 PROPUESTA	74
5.3.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	74
5.3.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA	74
5.3.3 MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	75
GLOSARIO	88
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	94
CUESTIONARIO N°1	94
GUÍA DE ENTREVISTA N°1	98
TABLA N°1: Principales definiciones de estrategia en la historia.	99
TABLA N°2: Clasificación de empresas según FUSADES.....	100
TABLA N°3: Clasificación de empresas por tamaño de unidad económica o segmento empresarial.	100
TABLA N°4: Clasificación de las Empresas Salvadoreñas Según el “Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)”	100
TABLA N°5 – Listado de MYPES en la zona oriental del sector manufactura.	101
GRÁFICO 1 - América Latina y el Caribe (27 países): porcentaje de empresas que podrían cerrar y de empleos perdidos, por tamaño de empresa.....	103
GRÁFICO 2 - América Latina y el Caribe (27 países): número empresas que podrían cerrar y empleos que se perderían por sector de actividad.	103
GRÁFICO 3 – Impacto de la cuarentena en la MYPE.....	104

INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 es sin duda uno de los hechos más trascendentales en la vida de la humanidad, entre ellos se encuentran las consecuencias sociales y económicas, que inciden directamente en el desarrollo de las organizaciones empresariales. Las empresas, convirtiéndose en una unidad productiva, se ven en la necesidad y responsabilidad de llevar un rumbo más asertivo y ágil en la toma de decisiones en un entorno cambiante e impredecible; es necesario encontrar nuevas formas, programas y planes de acción para mejorar la gestión de las empresas.

Los emprendimientos, la micro y pequeña empresa (MYPE) generan poco más del 31 % de empleos en El Salvador, según la Encuesta Nacional de la MYPE 2017, elaborada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Banco Central de Reserva (BCR) y la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

La Encuesta MYPE detalla que, de estos datos, el mayor número de personas trabajadoras las concentra la microempresa con una estimación de 510,835 personas (59.77 %). "Esto es importante ya que son empresas que están ocupando hasta un máximo de 10 trabajadores (21.31 %), mientras que las estimaciones de los emprendimientos reportaron 161,756 personas trabajadoras ocupadas (18.92 %)", agrega el documento.

La importancia de las MYPE radica en su impacto en la economía nacional al representar el 99,34% de las empresas del país, y aportar un estimado del 35% del producto interno bruto (PIB)

Entre los desafíos a los que se enfrentan las MYPES en el sector manufactura es su recuperación financiera luego de una crisis económica donde su mayor preocupación no fue el mercado, la competencia o sus productos si no la falta de sus labores, el dejar de funcionar completamente o hacerlo en su capacidad mínima afectando eso en su sostenibilidad, pertenencia y presencia en el futuro.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar como las pymes han afrontado el COVID 19, conocer las estrategias que aplican al volver a sus labores y con la reapertura económica de El Salvador, se enfoca en un sector y una zona en específico que es el sector de manufactura en la zona oriente, en el desarrollo del trabajo se tomara un modelo de planeación estratégica y se realizara el diagnóstico de la situación actual de la microempresa en el sector manufactura donde identificaremos debilidades a superar,

fortalezas a potenciar, amenazas que prever y oportunidades que se pueden aprovechar a través un buen diagnóstico de estrategias, una buena aplicación para poder estructurar una recuperación económica que sea rentable luego del COVID.

Posterior al diagnóstico se realizará una propuesta ajustada a la teoría recopilada sobre la parte de estrategias aplicadas, y proponer una herramienta o método de mayor éxito en la recuperación de las MYPES en la etapa posterior a la pandemia.

Todas las empresas, incluyendo las micro y pequeñas empresas actualmente están sometidas a generar una eficiente administración, a producir, maximizar ganancias y minimizar costos, de tal manera que logren alcanzar el éxito en sus compañías y a la vez un buen funcionamiento, pues de ellas depende qué tan eficiente es el uso de los recursos con que cuenta la compañía, en donde se debe considerar sus operaciones que se desarrollan en un entorno que se encuentra en un constante cambio y dinamismo, por ende tienen que adaptarse y sobrellevar de manera sostenible en el tiempo por lo que la planeación estratégica y que estas mismas sean aplicadas es de vital importancia para el sector y para su recuperación económica

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La pandemia del COVID-19 está generando en el mundo y en América Latina una triple crisis combinada y asimétrica: sanitaria, económica y social. Por otra parte, la región presenta debilidades estructurales que generan fuertes dificultades para abordar el triple desafío de contención epidemiológica, recuperación económica y mitigación de los costos sociales. Las debilidades económicas de larga data con amplios sectores de baja productividad y un modelo dual en el mercado laboral, la caída de la inversión y de la demanda agregada en la última etapa del ciclo económico en la región, los niveles de pobreza y desigualdad que las mejoras de la primera década del siglo no lograron revertir y las condiciones de habitabilidad y acceso a servicios básicos atentan contra la posibilidad de abordar adecuadamente este triple desafío. A pesar de ello los países han tomado acciones deliberadas para enfrentar estos tres desafíos. Sin embargo, las medidas han sido o bien insuficientes, fragmentadas o ineficaces en la mayoría de los casos. Se hace por ello necesario erigir un piso de protección social básico que facilite el cumplimiento de los tres objetivos estratégicos: sostener niveles de demanda económica mínimos, garantizar un ingreso básico o un piso de bienestar universal y, con ello, poder diseñar estrategias que permitan entrar y salir de las estrategias estrictas que se requieren para la contención epidemiológica sin condenar a una parte significativa de la población a la pobreza extrema a niveles agudos de bajo consumo.

La crisis generada por COVID-19 conllevó a gobiernos de todo el mundo a tomar decisiones para prevenir contagios masivos, conduciendo al sector empresarial a cesar temporalmente gran parte de sus actividades. Con ello se vio afectado el flujo de ingresos para poder cumplir los compromisos financieros y acuerdos laborales establecidos obligando a ejecutar nuevas acciones para atender los mencionados compromisos, así como afianzar otras para mantener activos los procesos organizacionales, el flujo de información y el sentido de compromiso empresarial.

La crisis actual producto de la pandemia del Covid-19 sin duda marca un antes y un después y destaca la urgencia de enfrentar una nueva conformación de los mercados.

La economía actual y sus diferentes procesos, ha permitido un mayor nivel de competencia en el mercado, desafiando la permanencia de las microempresas. El cambio del enfoque de estas, que en su mayoría surgieron empíricamente, algunas veces empresas familiares, sin obedecer a una reestructuración planificada y flexible de su organización, es un factor determinante en su desarrollo y competitividad. La habilidad de una empresa para conservar su posición competitiva puede ser bien salvaguardada por gerentes que sean capaces de establecer un mecanismo que les permita prever el futuro, mediante estrategias y tácticas formales que conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo. Por lo que es necesario estar dispuestos a ser capaces de percibir la estrategia dentro del contexto de la actividad diaria e identificar las oportunidades que ofrece el mercado y pueden potenciar el éxito de la microempresa teniendo en cuenta el cumplimiento de todas sus estrategias y objetivos como empresa para poder recuperar su rentabilidad luego de la crisis sanitaria (CEPAL, Repositorio digital, 2020).

Disminuir el impacto de la crisis por COVID-19 en El Salvador y reconstruir mejor la economía, requiere apostarle a una estrategia integral para la protección de los emprendimientos, micro y pequeñas empresas (MYPES) y la recuperación de los medios de vida de las personas más vulnerables, según el Programa de las Naciones Unidas para El Desarrollo (PNUD) en El Salvador.

Las MYPES enfrentaban grandes desafíos antes de la pandemia y que, en el contexto actual, la mayoría no cuenta con herramientas para minimizar el impacto de la crisis. Más del 70% de personas ocupadas trabaja en este tipo de emprendimientos y empresas.

La mayoría de las MYPES pertenecen al sector informal y carecen de los medios para continuar operando de forma digital. Ocho de cada diez no tienen acceso a internet en sus hogares o en sus trabajos, por lo que se les hace más difícil adaptarse a medidas de confinamiento y distanciamiento social (PNUD, 2020).

Además, el financiamiento de las MYPES viene principalmente de recursos propios, lo cual las vuelve poco adaptables a las crisis. Seis de cada diez no tienen acceso al sistema financiero y el 45% no maneja de forma separa el dinero del negocio y el de su hogar (BCR 2019).

El impacto de la crisis se ve amplificado por la debilidad de la estructura productiva. Antes de la pandemia, la estructura productiva presentaba una gran heterogeneidad estructural que limitaba seriamente las posibilidades de desarrollo económico. La pandemia hace más

evidente estas debilidades y amplifica las tensiones económicas, sociales y ambientales. En el ámbito productivo, la coyuntura plantea la urgencia de mitigar la destrucción de las capacidades, sin olvidar la necesidad de aumentar de manera sostenida la productividad, generar encadenamientos productivos e incrementar el aprendizaje y la generación y difusión de innovaciones.

En este contexto, la industria adquiere una importancia estratégica y un rol protagónico en el proceso de crecimiento y en el cambio de la matriz productiva. Para ello, se requieren políticas para modificar la estructura productiva, es decir, incentivos distintos de los que prevalecen en la actualidad para que las empresas privadas, junto con el Estado, realicen las inversiones necesarias para diversificar la estructura económica, garantizar un proceso continuo y estable de crecimiento y evitar retrocesos sociales y ambientales.

El regreso a la actividad y la reactivación de la economía producirán cambios importantes en las empresas y la organización de las cadenas productivas.

En las empresas, la pandemia ha obligado a modificar las condiciones de seguridad para sus trabajadores, proveedores y clientes, así como la manera en que se relacionan entre sí. El distanciamiento social ha acelerado la transformación digital e impulsado procesos que buscan aumentos de la productividad y la eficiencia. En un entorno de cambios rápidos y marcada incertidumbre, muchas empresas se han visto obligadas a innovar, reevaluar la forma en que operan y cambiar sus modelos de negocio. Esto implica generar capacidades para identificar rápidamente los cambios en las preferencias de los consumidores y garantizar que la cadena de proveedores y los servicios ofrecidos sean consecuentes con esos cambios. Asimismo, significa incorporar la idea de que la “seguridad sanitaria” puede llegar a ser un factor importante para mejorar productos y servicios. (CEPAL, Repositorio digital, 2020)

Las medidas adoptadas para enfrentar la emergencia sanitaria han llevado a un aumento del uso de tecnologías digitales por las empresas en su relación con los consumidores, COVID-19 los proveedores y los empleados, así como en la organización de los procesos de gestión interna. Muchos aspectos dentro de las MYPES tendrán que cambiar para hacerlas más eficientes ante el cambio, las estrategias bien enfocadas ya no serán una opción sino un componente vital para la supervivencia de estas.

1.2. DELIMITACIÓN

Delimitación espacial: zona oriental de El Salvador.

Delimitación temporal: la investigación se realizará entre mayo y junio del año 2021.

Delimitación del universo: MYPES del sector manufactura de la zona oriental.

Delimitación de contenido: Diagnosticar la planeación estratégica actual de las MYPES y desarrollar una propuesta enfocada en el cumplimiento y aplicación de estrategias de reapertura económica postpandemia de las MYPE del sector manufacturero de la zona oriental de El Salvador en el periodo comprendido entre mayo y junio del año 2021.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Las MYPES en el sector de manufactura de la zona oriental están aplicando estrategias para contribuir a su recuperación económica postpandemia?

1.4. JUSTIFICACIÓN

El trabajo se basa obtener información sobre las estrategias de recuperación económica postpandemia de las microempresas que forman parte del sector de manufactura en la región oriental.

Según los datos obtenidos del registro administrativo de empresas de la zona oriental del año 2019 del Ministerio de Economía de El Salvador, se identifica a 50 MYPES en el sector de manufactura de la zona oriental.

En un pequeño sondeo realizado a 20 microempresas de la zona oriental, se pudo identificar que el 65% de estas no aplican planeación de los beneficios estratégica y esto es una referencia del número de microempresas que todavía no lo consideran necesario o que no tienen conocimiento que conlleva realizarlo.

El desarrollo y cumplimiento de la estrategias en las microempresas es importante porque formara las bases de su recuperación postpandemia teniendo así base para su reapertura y poder tener claro sus actividades diarias, establecer metas, sus estándares de calidad,

su cadena de valor y una imagen muy positiva luego de una crisis económica generando así confianza en los clientes, proveedores y grupos de interés del sector manufactura incluso a entidades que puedan financiar el crecimiento de esta misma y contribuir con su desarrollo postpandemia. Con eso también se contribuye a que el futuro de las microempresas logre tener una sostenibilidad en sus operaciones.

Las microempresas van más allá del desarrollo económico, ya que impactan en áreas sociales tales como: desarrollo familiar, salud, educación, reducción de pobreza e igualdad de género. Desarrollar la capacidad de las MYPE para que así puedan ser competitivas, y aprovechen las oportunidades de los mercados globales, es un reto del gobierno, empresas privadas, organismos internacionales y de los salvadoreños en general.

La industria manufacturera salvadoreña aporta un 23% del Producto Interno Bruto (PIB), cuenta con 3,300 empresas y genera más de 173 mil empleos formales, lo que representa un 22% del total de empleos. Al cierre del 2014, esta industria cuenta con un saldo acumulado de Inversión Extranjera Directa de USD 2,150 millones, y genera anualmente más de USD 4,600 millones en exportaciones (88% del total de productos exportados), según cifras del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Estas son algunas cifras que reafirma el alto desempeño de este sector y su impacto en la economía del país. Las oportunidades de inversión y ventajas que ofrece el sector de manufactura liviana en El Salvador es lo que ha cautivado a los inversionistas extranjeros.

Las industrias manufactureras tienen objetivos específicos y las estrategias correspondientes y diseñadas para mejorar la rentabilidad de una empresa. Estas estrategias se refieren a la calidad, seguridad, selección de proveedores, identificación y resolución de problemas, así como a la eficiencia y a los costos.

Cuando los fabricantes no producen un producto de alta calidad, los clientes pueden comenzar a perder la fe en el producto y a dejar de comprarlo. Incluso si una empresa hace un excelente trabajo de selección de productos de baja y buena calidad, los productos de mala calidad significan pérdida para la empresa ya que no podrá vender. Por estas razones un objetivo de la fabricación es la reducción de defectos y el mantenimiento de altos estándares de los productos.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de las estrategias aplicadas por las MYPES en el sector de manufactura de la zona oriental para la recuperación económica postpandemia.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar principales estrategias implementadas por las MYPES del sector manufactura de la zona oriental para la recuperación económica postpandemia.
- Detectar oportunidades de mejora en la formulación, aplicación y control de estrategias aplicadas por las MYPES para contrarrestar los efectos de la pandemia COVID-19.
- Definir una propuesta de un manual de planeación estratégica sobre desarrollo, implementación y control de estrategias competitivas enfocado a las MYPES del sector manufactura de la zona oriental.

1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.6.1 ALCANCES

La investigación tendrá como resultado un diagnóstico de las estrategias aplicadas por las MYPES del sector de manufactura y sus efectos sean positivos o negativos que se vean reflejados en su situación actual y brinden un marco de referencia para proponer mejoras en la estructura o implementación de estrategias que propicien la recuperación económica posterior a la pandemia que permita brindar una guía tanto para las pequeñas y medianas empresas involucradas como para el resto del sector.

1.6.2 LIMITACIONES

No se logrará proponer una guía específica para cada MYPE del sector de manufactura según su actividad, así como el seguimiento y control de las estrategias propuestas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Planificación estratégica

La naturaleza de una Planificación Estratégica se basa en su origen y evolución que trasciende a través del tiempo, es indispensable conocer sus concepciones bajo diferentes puntos de vista, determinando su importancia y el impacto que genera en el desarrollo de una Organización. El conocimiento de su existencia nos exige investigar a fondo la función que representa dentro de un mundo empresarial competitivo.

La evolución histórica determina que la Planificación Estratégica nace en el siglo (IV A.C) con Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos quien desconocía en realidad su término convencional y hablaba de la estrategia ofensiva; influenciando en el pensamiento militar del mundo a través de los años y proponiendo los inicios de esta teoría.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. Siendo el más destacado el de Aníbal cuando planeaba conquistar Roma ya que da inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica la misma que con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

A través de los años se consolida una idea fundamental, que es la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado a través de procesos, objetivos y planes; en la

actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran cúmulo de interés en el conocimiento de este tema a profundidad.

El proceso de planeación estratégica que ha tenido mayor impacto en la planeación estratégica de las empresas actuales es el proceso establecido por Porter, el cual comprende las siguientes fases: Etapa filosófica, análisis, operativa y de control.

La etapa Filosófica define la razón de ser de la empresa, definir una misión vincula de alguna manera a toda la organización, ayuda a definir estrategias y alinear objetivos. La misión marca un camino internamente y da imagen al exterior. Toda empresa debería poder definir de manera breve y escrita hacia dónde se dirige.

En la etapa de análisis deberemos ver cómo afecta el entorno a la empresa (y a la competencia), se recomienda analizar el entorno Político, el Económico, el Social y el Tecnológico (PEST).

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores. Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden acceder fácilmente a una

industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, acceder a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

3. Amenaza de productos sustitutivos

Hace referencia al potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. (San Martín Armijo)

Estrategia

Las raíces de la estrategia no son las organizaciones empresariales como muchos creen. Esta se desarrolla en el interior de los grandes conflictos y se traducen como aquella ventaja que posee una de las partes y que la otra no dispone. Esta misma y con el pasar de los siglos se implementa en las organizaciones, buscando desarrollar ventajas corporativas y competitivas con la competencia. (José Ever Castellanos, 2014)

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Wehrich, 1993). Lo anterior se puede corroborar con la obra *El Arte de La guerra* de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (Codina, 2006)

Según (Tarzijan, 2008), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera. Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento de este. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950 se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). [...] Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa.

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter, quienes más adelante se estudiarán en detalle (Tarzijan, 2008).

Tabla N° 1 – Principales definiciones de estrategia en la historia. (José Ever Castellanos, 2014)

Tabla N°1: Principales definiciones de estrategia en la historia.

AÑO	DEFINICIÓN	AUTOR
1949	Uno de los primeros en interesarse por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?	Peter Drucker
1962	Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.	Alfred Chandler
1965	Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.	Igor Ansoff
1965-1971	Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser.	Kenneth Andrews
1979-1980	Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa.	Igor Ansoff

AÑO	DEFINICIÓN	AUTOR
1980	Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.	Kenneth Andrews
1988	Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.	Fred David
1990	Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento.	H. Mintzberg
1990	La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial.	M.E. Porter
2002	Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable.	Robert M. Grant

2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS

2.2.1 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA

La planeación administrativa de una empresa es un proceso integral para determinar en qué se debe convertir una compañía y cómo puede lograr ese objetivo de la mejor manera. Evalúa todo el potencial de la organización, vinculando directamente sus objetivos con las tareas y recursos necesarios para alcanzarlos. (Sy Corvo, 2020)

Este tipo de planeación sólo puede ser elaborada por quienes tienen el carácter de jefatura. Sin importar si es de bajo nivel o el alto rango de gerencia, cualquiera persona con cargo ejecutivo puede ejecutarlo.

En el ámbito empresarial existe 3 tipos de planeación

1. Planeación Estratégica (Gerentes de alto nivel)
2. Planeación Táctica o directiva
3. Planeación Operativa



Se distinguen tres tipos de planes relacionados con el nivel organizacional del que se trate. Los planes estratégicos especifican las actividades organizacionales y la asignación de recursos a requerir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos son a largo plazo porque responden al cumplimiento de los mismos objetivos. Los planes estratégicos son diseñados por la alta gerencia en conjunto con las gerencias medias.

Estratégica

Se diseña teniendo en cuenta a toda la organización. Los gerentes de alto nivel diseñarán y ejecutarán planes estratégicos para visualizar una imagen del futuro deseado y los objetivos a largo plazo de la organización.

Táctica

Brinda un soporte a la planeación estratégica, convirtiéndola en planes concretos para cada área de la empresa. Estos planes se basan en la responsabilidad y funcionalidad de cada departamento para cumplir con su parte del plan estratégico.

Operacional

Es la planeación que hacen los gerentes de niveles inferiores. Está enfocada en las operaciones y procedimientos específicos que ocurren dentro del nivel base de la empresa. Las tareas habituales de cada departamento se deben planear con un nivel alto de detalle. (Sy Corvo, 2020)

2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Por planeación estratégica nos referimos usualmente a un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. (Raffino, 2020)

El concepto de planificación estratégica se centra en la integración de varios departamentos comerciales como contabilidad, investigación y desarrollo, producción, marketing, sistemas de información y gestión, para lograr los objetivos de la organización. (Escobar, s.f.)

El cometido de todo ello es dar con una buena estrategia, es decir, con un buen conjunto de procedimientos para alcanzar la meta (Raffino, 2020). Esto se traduce en:

1. Definir y luego alcanzar el objetivo propuesto.
2. Aprovechar las ventajas competitivas para destacar sobre el resto.
3. Diseñar una metodología apropiada para los recursos disponibles, el entorno en el que se encuentra y las dinámicas que se enfrenta.
4. Lograr un método dinámico, flexible y adaptable a los imprevistos, que permita resolver los problemas que surjan.
5. Proponer un plan que sea medible y corregible en términos de efectividad.

2.2.2.1 Principios de la planeación estratégica

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Por tanto, para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

1. factibilidad. Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad ya las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente

2. Objetividad y cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

3. Flexibilidad. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer "colchones de seguridad" puede ocasionar resultados desastrosos.

4. Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

5. Del cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende en relación con el tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las política, programas, procedimientos y presupuestos Para lograrlos.

Es muy importante mencionar que los miembros directivos que deben participar en la elaboración son los siguientes: ejecutivo de más alto nivel, junto con su equipo de trabajo e involucrando a todos los miembros de la empresa desde su posición de área de trabajo.

2.2.2.2 Modelos de planeación estratégica

Existen diversos modelos conceptuales para pensar o definir la planificación estratégica, cada uno dotado de maneras de representación y de procedimientos más o menos didácticos. Los más conocidos de estos modelos son (Raffino, 2020):

Balanced scorecard. A partir de cuatro áreas de interés, entendidas como tarjetas independientes pero interconectadas, permite definir el funcionamiento de una organización. Estas cuatro áreas son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos y la perspectiva del aprendizaje y conocimiento (control). En cada tarjeta se plantean los objetivos estratégicos de rigor y los temas a los que prestar atención particular. Así se tiene una mirada global de la estrategia de la organización.

Mapa estratégico. Diseñado como un organigrama jerárquico, útil para comunicar el plan estratégico de la organización, contemplando las mismas cuatro áreas de comprensión del ejemplo anterior: finanzas, cliente, procesos internos y control. De cada una se desprenden las líneas de vínculo que determinan en una suerte de árbol genealógico qué viene primero y qué después, y qué depende de quién en materia de recursos o procesos.

Análisis FODA. De uso muy común en diversas áreas, su nombre proviene de las siglas de los cuatro elementos que busca evaluar en cualquier organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las dos primeras atañen a lo interno y las dos últimas a lo externo, lo cual dibuja una cuadrícula bastante didáctica de la situación estratégica de la organización y permite diseñar a futuro.

Análisis PEST. Su nombre viene de las palabras: política, economía, sociocultural y tecnológico. Estas, son las cuatro áreas estratégicas que propone este modelo para comprender cualquier organización. Es análisis es ideal para entornos industriales y suele representar estos cuatro factores mediante círculos concatenados (ya que dependen en muchas cosas el uno del otro).

2.2.3. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

2.2.3.1 Concepto

“Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos”

O también “Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa”. (Lorenzo, 2012)

2.2.3.2 Características

Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos. (Lorenzo, 2012)

2.2.3.3 Tipos de estrategia

Estrategia de crecimiento: El crecimiento es la opción básica en el devenir de la empresa. Representa el movimiento natural, es la que acapara la mayor parte de lo que se escribe al respecto y sus variedades están perfectamente documentadas. Dentro de este apartado, nos ocuparemos de las estrategias competitivas, las de diversificación y de las denominadas modalidades de crecimiento. (Lorenzo, 2012)

- Estrategias competitivas genéricas

El Profesor Michael Porter (economista y profesor de la Harvard Business School) describió la estrategia competitiva como “el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas

y obtener así un rendimiento superior". Las estrategias competitivas son tácticas que nos sirven para superar a los competidores.

Aunque Porter nunca declaró que estaba hablando de estrategias para crecer, de una forma evidente todas las acciones van encaminadas en la senda del crecimiento, bien sea del tamaño de la empresa, de sus beneficios o de su rentabilidad.

Según su criterio, hay tres estrategias de éxito potencial para desenvolverse mejor que otras empresas en el sector: el liderazgo general en costes, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación (en la que también se puede dar un enfoque hacia los costes o hacia la diferenciación).

- Liderazgo general en costes

Esta estrategia consiste en vender los productos o servicios a precios muy bajos, a través de una reducción en los costes. Normalmente es aplicable a grandes empresas preferiblemente del sector industrial.

- Diferenciación

La segunda estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el mercado (los clientes), perciba como único. Las formas de diferenciación pueden ser múltiples, desde la imagen de marca, a la tecnología, el servicio al cliente, los distribuidores, o cualquier otro factor considerado relevante por nuestros clientes actuales o potenciales.

- Enfoque o alta segmentación.

La última estrategia competitiva consiste en concentrarse en un grupo de compradores particular (nicho), debido a sus preferencias, gustos, ámbito geográfico o tipo de productos que demanden.

Estrategia de diversificación: La empresa puede optar por ampliar la base de sus actividades, o diversificar, por alguna o varias de las siguientes razones (Lorenzo, 2012):

1) La empresa no puede alcanzar sus objetivos (crecimiento, rentabilidad, presencia en mercados, reconocimiento social...) dentro de su actividad actual.

2) Los excedentes financieros superan los recursos necesarios para la expansión en los negocios actuales.

3) La rentabilidad esperada de las oportunidades de diversificación supera a la esperada de las oportunidades de expansión (corregidas por los riesgos asociados a cada una de ellas).

Podemos distinguir cuatro modalidades de diversificación:

- Desarrollo horizontal. Es el proceso mediante el cual la empresa acomete productos nuevos, o derivados de los actuales, que comercializa en sus mercados tradicionales.
- Desarrollo vertical. La empresa, normalmente por alguna razón estratégica y aún a costa de perder eficiencia en su conjunto, toma el control de alguno de sus distribuidores (integración hacia delante) o de sus proveedores (hacia atrás).
- Diversificación concéntrica, también denominada “de proximidad”, por la que una empresa, explotando su know-how, su tecnología, sus canales de distribución (o todos juntos) comercializa productos parecidos en mercados parecidos a los actuales.
- Diversificación total. La empresa acomete negocios radicalmente distintos de los actuales. Es una modalidad poco frecuente en la actualidad, salvo a través de las participaciones empresariales antes comentadas.

Mantenimiento de la posición: La opción estratégica del mantenimiento de la posición es, aunque válida desde la perspectiva intelectual, utópica en términos prácticos. Una empresa que no hace nada especial, no se mantiene, sino que se hunde.

Entonces, para mantener la posición actual, habrá que emplear la misma presión competitiva que los principales competidores, o la media del sector (normalmente, manteniendo la línea estratégica actual).

Esta opción es la empleada por las empresas que no quieren mejorar sus ya buenas posiciones en determinados mercados, para evitar ser acusadas de posición dominante. (Lorenzo, 2012)

Estrategias de reducción: La reducción del tamaño de la empresa es siempre un proceso difícil, doloroso, excepcional, pero desafortunadamente necesario, y en los tiempos actuales, demasiado frecuente. A veces, las empresas son sorprendidas por cualquiera de

los factores de entorno (economía desfavorable, marco jurídico, competencia, revoluciones tecnológicas a las que no ha llegado a tiempo, etc.) o se muestran incapaces de controlar los factores internos (gestión deficiente, inversiones inadecuadas, presiones sindicales, etc.) y llegan a una situación que se torna insostenible. Es preciso entonces tomar decisiones radicales para intentar salvar una parte de la empresa antes de que sea demasiado tarde y no haya nada que salvar (“shrink fast, but shrink smart”) (Lorenzo, 2012).

2.2.4 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico corporativo es una metodología de evaluación de empresas que permite un análisis en profundidad de las principales áreas de la gestión empresarial. Con un conocimiento más profundo de la organización, es posible resolver problemas de manera práctica y dirigida a lo que realmente importa y sin perder tiempo en temas menores (Ávila, 2016).

2.2.5 EMPRESA

Una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la creación continua de empresas.

En general, una empresa también se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

2.2.6 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL SALVADOR

En el estudio de los fenómenos económicos no siempre resulta posible tomar en consideración simultáneamente todos los elementos. Con fines de análisis, es necesario escoger y agrupar determinados elementos atendiendo a características determinadas. Por consiguiente, todos los procesos económicos que han de describirse en forma de estadísticas requieren una clasificación sistemática. Las clasificaciones son, por así decirlo, el sistema lingüístico que se utiliza para comunicar y procesar estadísticamente los fenómenos de que se trate y permiten dividir el universo de datos estadísticos en categorías lo más homogéneas posible respecto de las características que son el objeto de las

estadísticas en cuestión. (MINISTERIO DE ECONOMÍA, Dirección General de Estadística y Censos., 2011, pág. 6)

2.2.6.1 Según tamaño del segmento empresarial

A) CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN “FUSADES”

Los principales criterios para la clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño se pueden resumir en parámetros cuantitativos y cualitativos.

Parámetros cuantitativos

De acuerdo con el número de personas: Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo con el personal que posean, estableciendo así lo que es: micro, pequeña, mediana y gran empresa, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.

De acuerdo con el monto de los activos: Existen aquí dos criterios, 1) tomar en consideración los activos totales y 2) descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

Parámetros cualitativos

Grado de organización: Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.

De acuerdo con la Tecnología utilizada: Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

De acuerdo con la participación en el mercado: En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial. (Escuela de Administración de empresas UES., 2015, pág. 7)

Tabla N°2: Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según “FUSADES”

Tamaño	Empleados	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el mercado
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnologico	Nacional o regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

B) CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN “CONAMYPE”

No existe una definición internacional única para clasificar las empresas, cada país determina sus propios criterios o dimensiones, en El Salvador, CONAMYPE las define considerando tres criterios: El laboral, clasifica a las empresas de acuerdo al número máximo de trabajadores empleados remunerados y permanentes que las conforman; el financiero, que toma en cuenta el valor de las ventas brutas de las empresas y por Establecimiento o Local fijo para la realización de sus operaciones empresariales; de esta última se exceptúan a los empresarios unipersonales que en su mayoría desarrollan sus actividades de forma ambulante. (BCR, pág. 7)

En la Tabla No. 2, se presentan las clasificaciones según tamaño del segmento empresarial para cada criterio o dimensión, es decir:

Cuenta propia o autoempleo: Toda persona que desarrolla una actividad económica en forma independiente, en un local fijo o en forma ambulante, con ventas brutas anuales inferiores a \$ 5,715 y sin trabajadores remunerados. (BCR, pág. 7)

Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 100,000 y hasta 10 trabajadores remunerados.

Pequeña empresa: Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$1 millón y hasta 50 trabajadores remunerados.

Mediana empresa: Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 7 millones y hasta 100 trabajadores remunerados. (BCR, pág. 8)

Tabla N°3: Clasificación de empresas por tamaño de unidad económica o segmento empresarial.

Concepto según tamaño de unidad económica o segmento empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (ventas brutas anuales)
Cuenta propia o autoempleo	Fijo o ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$5,715
Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,000
Pequeña empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000
Mediana empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7 millones
Gran empresa	Fijo	Más de 100	Más de \$7 millones

C) CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN EL “BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR (BCR)”

El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su Misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña. No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto es un criterio de cada país. En el Salvador el Banco Central de Reserva Clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES. (Escuela de Administración de empresas UES., 2015, pág. 8)

Tabla N° 4: Clasificación de las empresas salvadoreñas según el “Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)”

Clasificación de las empresas	Criterio institucional	
	N° de empleados	Monto de activos de las empresas
Microempresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

2.2.6.2 Según actividad económica

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y presentación de estadísticas de acuerdo con esas actividades.

Por consiguiente, la CIIU se propone presentar ese conjunto de categorías de actividad de tal modo que las entidades puedan clasificarse según la actividad económica que realizan. Las categorías de la CIIU han definido vinculándolas, en la medida de lo posible, con la forma en que el proceso económico está estructurado en unidades y con la forma en que se describe ese proceso en las estadísticas económicas.

El grado de detalle necesario en la clasificación de los datos por actividades económicas varía según los países. Las peculiaridades geográficas e históricas y las diferencias en el grado de desarrollo industrial y en la organización de las actividades económicas dan lugar a diferencias en el grado de detalle con que los distintos países consideran necesario o viable clasificar los datos. En general, el nivel de detalle que se requiere para hacer comparaciones internacionales entre los datos será menor que el necesario para los análisis nacionales.

Las relaciones entre Secciones y Divisiones pueden apreciarse en el cuadro que a continuación se presenta. La columna descripción de la Actividad se refiere al significado de cada elemento del clasificador; cada sección o nivel de tabulación tiene asociada una o más divisiones, como a continuación se presenta en la tabla 4. (MINISTERIO DE ECONOMÍA, Dirección General de Estadística y Censos., 2011, pág. 7)

Tabla N° 5: Estructura General y Detallada de la CIIU Rev.4.0

Sección	Descripción de la actividad	Divisiones
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	Del 01 al 03
B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	Del 05 al 09
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	Del 10 al 33
D	SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	35
E	SUMINISTRO DE AGUA Y ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO	Del 36 al 39
F	CONSTRUCCIÓN	Del 41 al 43
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	Del 45 al 47
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	Del 49 al 53
I	ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	Del 55 al 56
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Del 58 al 63
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	Del 64 al 66
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	68
M	ACTIVIDADES DE SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS	Del 69 al 75
N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS DE APOYO	Del 77 al 82
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA	84
P	ENSEÑANZA	85
Q	SERVICIOS SOCIALES Y RELACIONADO CON LA SALUD HUMANA	Del 86 al 88
R	ARTE, ESPARCIMIENTO Y OCIO	Del 91 al 93
S	ACTIVIDADES DE SERVICIOS NCP	Del 94 al 96
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES EN CALIDAD DE EMPLEADORES, ACTIVIDADES INDIFERENCIADAS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LOS HOGARES PARA USO PROPIO	Del 97 al 98
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES	99

2.2.7 INDUSTRIA MANUFACTURERA

2.2.7.1 Definición

Se denomina industria manufacturera a aquella industria que se dedica exclusivamente a la transformación de diferentes materias primas en productos y bienes terminados y listos

para que ser consumidos o bien para ser distribuidos por quienes los acercarán a los consumidores finales.

Por caso es que esta industria pertenece al llamado sector secundario de una economía, porque es justamente el que transforma la materia prima que se genera en el sector primario. (Ucha, 2014)

La palabra manufactura proviene de dos vocablos latinos: manus (mano) y factus (hecho, elaborado), dado que su concepto original hacía alusión al trabajo manual, característico de la labor artesanal, en la que se empleaban a muchas personas trabajando con sus manos o con herramientas manuales.

Sin embargo, en el contexto industrial contemporáneo, posterior a la Revolución Industrial, este término se refiere al proceso de transformación de la materia prima en bienes elaborados a una gran escala. El mismo requiere de la utilización de máquinas y del consumo de energía, en vez de trabajo manual. Por eso hoy en día se prefiere la palabra “artesanal” para quienes aún emplean labores manuales en sus métodos de producción.

2.2.7.2 Tipos de industria manufacturera

A juzgar por su posicionamiento dentro de la cadena de producción de bienes de la economía, podemos establecer tres tipos de industria manufacturera (Raffino, 2020):

Tradicional. Que convierte la materia prima en productos listos para su comercialización y consumo final.

Intermedias. Que fabrican bienes semielaborados para alimentar otras industrias manufactureras, como piezas para el ensamblado.

Mecánicas. Cuyo producto final son herramientas y maquinarias necesarias para los procesos industriales de otros tipos, sean o no del sector secundario.

Residuales. Que emplean como materia prima los sobrantes y residuos de otros procesos industriales.

2.2.7.3 Estructura de la industria manufacturera

Tabla N° 6: Estructura Detallada de la CIU Rev.4.0

División	Grupo	Clase	Descripción
10			Elaboración de productos alimenticios
	101	1010	Elaboración y conservación de carne
	102	1020	Elaboración y conservación de pescado, crustáceos y moluscos
	103	1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
	104	1040	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
	105	1050	Elaboración de productos lácteos
	106		Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
		1061	Elaboración de productos de molinería
		1062	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
	107		Elaboración de otros productos alimenticios
		1071	Elaboración de productos de panadería
		1072	Elaboración de azúcar
		1073	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería
		1074	Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares
		1075	Elaboración de comidas y platos preparados
		1079	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.
	108	1080	Elaboración de alimentos preparados para animales
11			Elaboración de bebidas
		1101	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas
		1102	Elaboración de vinos
		1103	Elaboración de bebidas malteadas y de malta
		1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas
12			Elaboración de productos de tabaco
	120	1200	Elaboración de productos de tabaco
13			Fabricación de productos textiles
	131		Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles
		1311	Preparación e hilatura de fibras textiles
		1312	Tejedura de productos textiles
		1313	Acabado de productos textiles
	139		Fabricación de otros productos textiles
		1391	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo
		1392	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
		1393	Fabricación de tapices y alfombras
		1394	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes

División	Grupo	Clase	Descripción
14			Fabricación de prendas de vestir
	141	1410	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
	142	1420	Fabricación de artículos de piel
	143	1430	Fabricación de artículos de punto y ganchillo
15			Fabricación de productos de cuero y productos conexos
	151		Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles
		1511	Curtido y adobo de cueros; adobo y teñido de pieles
		1512	Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares, y de artículos de talabartería y guarnicionería
		1520	Fabricación de calzado
16			Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables
	161	1610	Aserrado y acepilladura de madera
	162		Fabricación de productos de madera, corcho, paja y materiales trenzables
		1621	Fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera
		1622	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones
		1623	Fabricación de recipientes de madera
		1629	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
17			Fabricación de papel y de productos de papel
		1701	Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
		1702	Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
		1709	Fabricación de otros artículos de papel y cartón
18			Impresión y reproducción de grabaciones
	181		Impresión y actividades de servicios relacionadas con la impresión
		1811	Impresión
		1812	Actividades de servicios relacionadas con la impresión
	182	1820	Reproducción de grabaciones
19			Fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo
	191	1910	Fabricación de productos de hornos de coque
	192	1920	Fabricación de productos de la refinación del petróleo
20			Fabricación de sustancias y productos químicos
	201		Fabricación de sustancias químicas básicas, de abonos y compuestos de nitrógeno y de plásticos y caucho sintético en formas primarias
		2011	Fabricación de sustancias químicas básicas
		2012	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
		2013	Fabricación de plásticos y caucho sintético en formas primarias

División	Grupo	Clase	Descripción
	202		Fabricación de otros productos químicos
		2021	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
		2022	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
		2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
		2029	Fabricación de otros productos químicos n.c.p.
	203	2030	Fabricación de fibras artificiales
21			Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico
	210	2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico
22			Fabricación de productos de caucho y de plástico
	221		Fabricación de productos de caucho
		2211	Fabricación de cubiertas y cámaras de caucho; recauchutado y renovación de cubiertas de caucho
		2219	Fabricación de otros productos de caucho
		2220	Fabricación de productos de plástico
23			Fabricación de otros productos minerales no metálicos
	231	2310	Fabricación de vidrio y productos de vidrio
	239		Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p.
		2391	Fabricación de productos refractarios
		2392	Fabricación de materiales de construcción de arcilla
		2393	Fabricación de otros productos de porcelana y de cerámica
		2394	Fabricación de cemento, cal y yeso
24			Fabricación de metales comunes
	241	2410	Industrias básicas de hierro y acero
		2420	Fabricación de productos primarios de metales preciosos y otros metales no ferrosos
	243		Fundición de metales
		2431	Fundición de hierro y acero
		2432	Fundición de metales no ferrosos
25			Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo
	251		Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y recipientes de metal
		2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
		2512	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal

División	Grupo	Clase	Descripción
		2513	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
	252	2520	Fabricación de armas y municiones
	259		Fabricación de otros productos elaborados de metal; actividades de servicios de trabajo de metales
		2591	Forja, prensado, estampado y laminado de metales; pulvimetalurgia
		2592	Tratamiento y revestimiento de metales; maquinado
		2593	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
		2599	Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p.
26			Fabricación de productos de informática, de electrónica y de óptica
	261	2610	Fabricación de componentes y tableros electrónicos
	262	2620	Fabricación de ordenadores y equipo periférico
	263	2630	Fabricación de equipo de comunicaciones
	264	2640	Fabricación de aparatos electrónicos de consumo
	265		Fabricación de equipo de medición, prueba, navegación y control y de relojes
		2651	Fabricación de equipo de medición, prueba, navegación y control
		2652	Fabricación de relojes
	266	2660	Fabricación de equipo de irradiación y equipo electrónico de uso médico y terapéutico
	267	2670	Fabricación de instrumentos ópticos y equipo fotográfico
	268	2680	Fabricación de soportes magnéticos y ópticos
27			Fabricación de equipo eléctrico
	271	2710	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos y aparatos de distribución y control de la energía eléctrica
	272	2720	Fabricación de pilas, baterías y acumuladores
		2733	Fabricación de dispositivos de cableado
	274	2740	Fabricación de equipo eléctrico de iluminación
	275	2750	Fabricación de aparatos de uso doméstico
	279	2790	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico
28			Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.
	281		Fabricación de maquinaria de uso general
		2811	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
		2812	Fabricación de equipo de propulsión de fluidos

División	Grupo	Clase	Descripción
		2817	Fabricación de maquinaria y equipo de oficina (excepto ordenadores y equipo periférico)
		2818	Fabricación de herramientas de mano motorizadas
		2819	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
	282		Fabricación de maquinaria de uso especial
		2821	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
		2822	Fabricación de maquinaria para la conformación de metales y de máquinas herramienta
		2823	Fabricación de maquinaria metalúrgica
		2824	Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
		2825	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
		2826	Fabricación de maquinaria para la elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros
		2829	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial
29			Fabricación de vehículos automotores, remolques y Semirremolques
	291	2910	Fabricación de vehículos automotores
	292	2920	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques
	293	2930	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores
30			Fabricación de otro equipo de transporte
	301		Construcción de buques y otras embarcaciones
		3011	Construcción de buques y estructuras flotantes
	302	3020	Fabricación de locomotoras y material rodante
	303	3030	Fabricación de aeronaves, naves espaciales y maquinaria conexas
	304	3040	Fabricación de vehículos militares de combate
	309		Fabricación de equipo de transporte n.c.p.
		3091	Fabricación de motocicletas
		3092	Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
		3099	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte n.c.p.
31			Fabricación de muebles
	310	3100	Fabricación de muebles
32			Otras industrias manufactureras
	321		Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos
		3211	Fabricación de joyas y artículos conexos
		3212	Fabricación de bisutería y artículos conexos
	322	3220	Fabricación de instrumentos de música

2.2.8 EMPRESAS FRENTE AL COVID-19.

La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19) tiene un impacto importante en los países de América Latina y el Caribe y golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas.

La estructura productiva de la región presenta una gran heterogeneidad entre los sectores y entre las empresas. Pocas actividades de producción y procesamiento de recursos naturales, algunos servicios de alta intensidad de capital (electricidad, telecomunicaciones y bancos) y pocas grandes empresas tienen altos niveles de valor agregado por trabajador, mientras que los demás alcanzan niveles muy bajos de productividad.

Esta estructura productiva es la base de las brechas externa e interna de productividad de la región (CEPAL, 2010). La primera mide la diferencia entre la productividad laboral de América Latina y la de los Estados Unidos, que se adopta como referencia de la frontera tecnológica internacional. La segunda registra la diferencia que existe, dentro de cada país, entre la productividad laboral de las microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y la de las grandes empresas. (CEPAL, Sectores y empresas frente al COVID-19, 2020)

La brecha interna, la heterogeneidad entre las empresas es muy elevada en América Latina. En 2016 la productividad del trabajo de una empresa mediana era, en promedio, menos de la mitad de la correspondiente a una empresa grande. En las empresas pequeña, la productividad laboral alcanzaba apenas al 23% de la productividad de una empresa grande y las microempresas presentaban una productividad laboral equivalente a solo un 6% de la correspondiente a las empresas grandes.

Además, las diferencias de desempeño entre los distintos segmentos de las MIPYMES eran mucho más marcadas en América Latina que en estructuras productivas menos heterogéneas, como las de la Unión Europea. Por ejemplo, en la Unión Europea la productividad de las empresas medianas no alcanzaba a duplicar la de las microempresas (como proporción de la productividad de las grandes empresas, eran de un 76% y un 42%, respectivamente), mientras que en América Latina era más de siete veces mayor (46%, frente a 6%) y telecomunicaciones), no pueden desarrollarse debido a la elevada intensidad de capital que requieren las inversiones. Por otro lado, las actividades intensivas en conocimientos, cuando existen, son enclaves poco articulados con el resto de la economía en los que son escasas las posibilidades de modernización y mejoramiento para las

MIPYMES que operan en ellos. Finalmente, la alta informalidad prevaleciente en muchos mercados laborales (que llega al 54% del empleo total, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT)) dificulta especialmente el desarrollo de las microempresas y las pequeñas empresas. (CEPAL, Sectores y empresas frente al COVID-19, 2020).

Todas las empresas del mundo se han visto afectadas por la COVID-19, pero el desempeño ha sido muy variable, incluso dentro de un mismo país o sector. Los datos recopilados por el Banco Mundial a través de las encuestas realizadas a empresas en más de 60 países ofrecen algunos indicios de por qué y cómo esto puede ser relevante para las políticas (Mundial, 2021).

En el periodo comprendido entre octubre de 2020 y enero de 2021, estas son las formas en las que la pandemia afecta a las empresas del mundo:

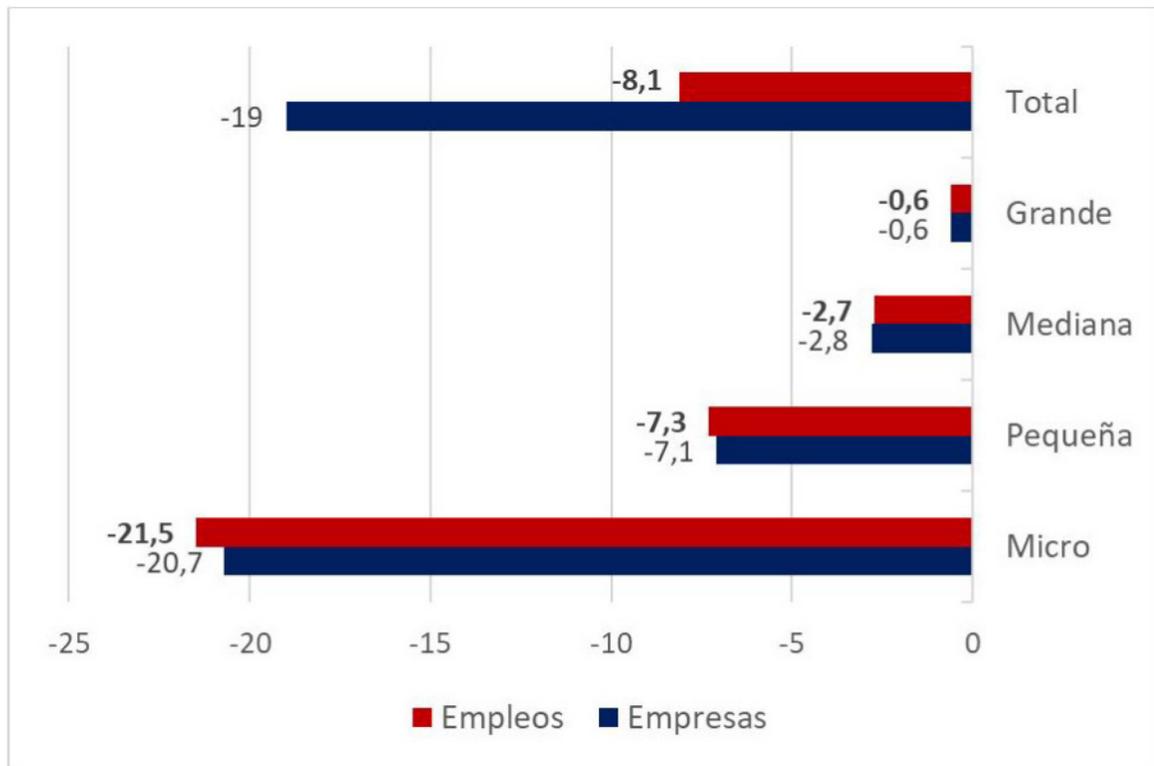
- a) En una cuarta parte de las empresas, las ventas cayeron un 50%. En promedio, las ventas redujeron un 27%.
- b) A pesar de la crisis, las empresas mantuvieron a sus trabajadores, cerca del 65% de las empresas ajustó la nómina salarial reduciendo horarios o los sueldos, u otorgando licencias. Debido a estos ajustes, solo el 11% de las compañías despidió personal.
- c) Pocas empresas están adoptando soluciones digitales, especialmente en los países más pobres y firmas más pequeñas. El 34% de las empresas ha aumentado el uso de Internet, los medios sociales y plataformas digitales. El 17% de las compañías ha invertido en nuevos equipos, programas informáticos o soluciones digitales.
- d) El apoyo público es escaso donde más se necesita, solo 1 de cada 10 empresas de países de ingreso bajo recibió apoyo del gobierno. Más del 70% de las empresas de los países de ingreso bajo señala que la falta de información es de principal obstáculo para acceder a la asistencia. (Mundial, 2021)

2.2.8.1 MYPES y el COVID-19.

La pandemia del COVID-19 está produciendo un impacto muy profundo sobre la economía y la sociedad de América Latina y el Caribe. La CEPAL estima que antes de finales de 2020 podrían cerrar 2,7 millones de empresas, equivalentes al 19% de todas las firmas de la región. En el caso de las microempresas este porcentaje podría llegar al 21%.

En términos de empleo, esto generaría la destrucción de más de 8,5 millones de puestos de trabajo: 8,1% del total del empleo formal en el sector empresarial y más de un quinto de los puestos de trabajo generados por las microempresas. (CEPAL, EUROMIPYME, 2020)

Gráfico 1 - América Latina y el Caribe (27 países): porcentaje de empresas que podrían cerrar y de empleos perdidos, por tamaño de empresa.



Fuente: CEPAL, sobre la base de datos oficiales

El fuerte impacto registrado por las microempresas se debe, en primer lugar, a su pronunciada especialización en el sector del comercio. En 2016, aproximadamente el 42% de las microempresas de América Latina y Caribe operaban en este rubro que ha sido uno de los más perjudicado por la pandemia. Como se ve en el siguiente gráfico, el 54% de las empresas que cerrarían pertenecen al sector comercio. (CEPAL, EUROMIPYME, 2020)

Gráfico 2 - América Latina y el Caribe (27 países): número empresas que podrían cerrar y empleos que se perderían por sector de actividad.



Fuente: CEPAL, sobre la base de datos oficiales

La industria manufacturera se ubica en el quinto lugar de las empresas más afectadas por la pandemia y con mayores posibilidades de cierre y cese de empleos.

Un segundo factor que contribuye a explicar este resultado se relaciona con la baja productividad laboral de las microempresas de América Latina y el Caribe que, en promedio, alcanza tan sólo el 6% de la productividad laboral de las grandes empresas de la región. Como muestra el gráfico siguiente, esta brecha es mucho menor en países industrializados, como los de la Unión Europea. (CEPAL, EUROMIPYME, 2020)

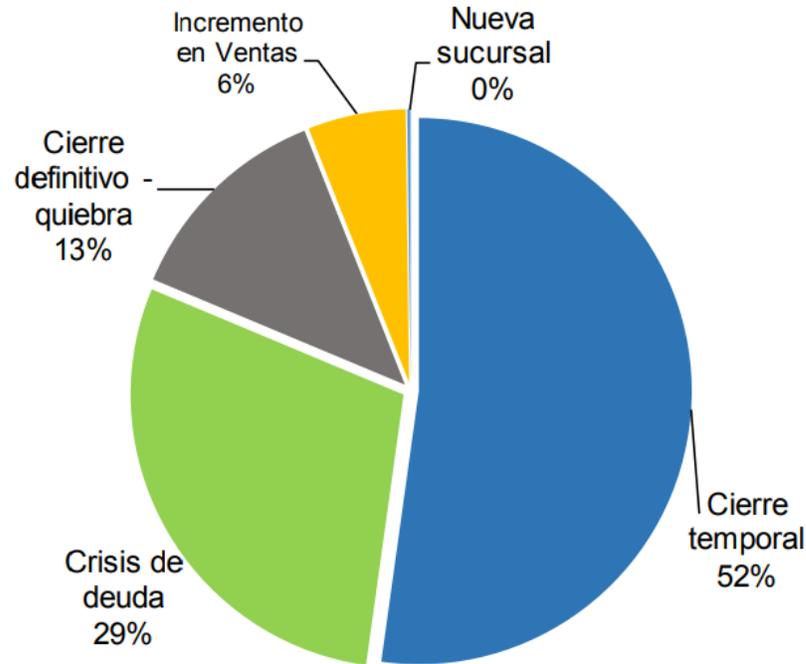
2.2.8.2 Impacto del COVID-19 en las MYPES Salvadoreñas

Durante la cuarentena 8 de cada 10 MYPE cerró su negocio temporalmente, 4 de estas MYPE son empresas familiares, y casi 5 de ellas están formalizadas y el 48% del total de las empresas que ya estaban en quiebra o estaban cerca de estarlo en abril 2020 pertenecen a mujeres. La mayoría de las MYPE participantes en el censo de CONAMYPE consideran poder estar en situación de deuda o quiebra a corto plazo; 6 de cada 10 MYPE rondan los ingresos de venta de \$ 10 a \$ 100 diarias (CONAMYPE, 2020).

En la actualidad 7 de cada 10 MYPE tienen comprometido el 20.0% de sus ventas diarias, para el pago de sus deudas a terceros; y 2 de cada 10 MYPE, dicho porcentaje de deuda alcanza hasta el 40% de sus ventas diarias. Bajo la información recabada, se puede inferir que 9 de cada 10 MYPE poseen deudas (CONAMYPE, 2020).

El impacto de la cuarentena en la MYPE dio los siguientes resultados:

Gráfico 3 – Impacto de la cuarentena en la MYPE



Un dato importante es que 5 de cada 10 MYPE han realizado un cierre temporal de operaciones de sus negocios, considerando que para reactivarse es necesario el disponer de capital de trabajo (CONAMYPE, 2020).

2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

2.3.1 DIAGNOSTICO

Análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. (Wikipedia, 2021)

2.3.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing, etc. La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado.

2.3.3 ESTRATEGIA

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. (Significado.com, 2018)

2.3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. (Roncancio, 2018).

2.3.5 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación (Peiró, 2017).

2.3.6 MYPE

La Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa), bajo cualquier forma de organización que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (MYPES.PE, 2020).

2.3.7 MANUFACTURA

Se entiende por manufactura, fabricación o producción al proceso que convierte una materia prima en uno o más productos de consumo. Para ello, modifica las características del material inicial mediante un conjunto de operaciones en las que interviene maquinaria, energía y mano de obra (Raffino, 2020).

2.3.8 RECUPERACIÓN ECONÓMICA

Etapa del ciclo económico que se caracteriza por una reanimación paulatina de todas las actividades económicas aumenta el empleo, la producción, la inversión, las ventas, etc. En la época de la recuperación, las variables macroeconómicas tienen un movimiento ascendente que se orienta hacia el pleno empleo (Fuentes, 2021).

2.3.9 PANDEMIA

Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región (RAE, 2020).

2.3.10 ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales de la empresa son agrupaciones de actividades, de carácter homogéneo y coordinado, que se realizan para alcanzar los objetivos organizacionales. Dirección, producción, finanzas, marketing y recursos humanos suelen mencionarse como las funciones básicas, pero no únicas debido a las características particulares de cada firma (Hernández, 2020).

2.3.11 RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros son aquéllos de los cuales las empresas obtienen los fondos que necesitan para financiar sus inversiones, capital y actividades actuales. Una empresa

obtiene los fondos que necesita de 3 recursos principales: entidades financieras, mercados de capitales y capital social (Pérez, 2018).

2.3.12 RECURSOS HUMANOS

Conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa.

2.3.13 PRODUCCIÓN

Del latín productiō, el concepto 'producción' hace referencia a la acción de generar (entendido como sinónimo de producir), al objeto producido, al modo en que se llevó a cabo el proceso o a la suma de los productos del suelo o de la industria (Merino, 2008).

2.3.14 VENTAS

Las ventas, en economía, son la entrega de un determinado bien o servicio bajo un precio estipulado o convenido y a cambio de una contraprestación económica en forma de dinero por parte de un vendedor o proveedor (Westreicher, Economipedia, 2020).

2.3.15 EMPLEO

Se denomina empleo a la generación de valor a partir de la actividad producida por una persona. Es decir, el empleado contribuye con su trabajo y conocimientos en favor del empleador, a cambio de una compensación económica conocida como salario (Gil, 2015).

2.3.16 GANANCIA

La ganancia es el aumento de la riqueza que se produce a partir de una transacción u operación de índole económico. Se suele usar ganancia como sinónimo de beneficio económico o utilidad, siendo lo opuesto a una pérdida. (Westreicher, Economipedia, 2020)

2.3.17 EXPANSIÓN ECONÓMICA

La expansión económica, también conocida como fase de recuperación, en referencia a una economía y el ciclo económico, es el fenómeno que experimenta una economía determinada, mediante el que la economía comienza a crecer en base a determinados factores (Morales, 2020).

2.3.18 INVERSIÓN

Una inversión es una actividad que consiste en dedicar recursos con el objetivo de obtener un beneficio de cualquier tipo. En economía los recursos suelen identificarse como los costes asociados. Los principales recursos son tierra, tiempo, trabajo y capital. Con lo cual, todo lo que sea hacer uso de alguno de estos cuatro recursos con el objetivo de obtener un beneficio es una inversión (López, 2018).

2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS

Las MYPES del sector manufactura de la zona oriental han recurrido a estrategias para propiciar la recuperación económica postpandemia.

2.4.2 VARIABLES

Variable independiente:

Estrategias aplicadas por las MYPES del sector de manufactura de la zona oriental.

Variable dependiente:

Recuperación económica posterior a la pandemia.

HIPÓTESIS					
Las MYPES del sector manufactura de la zona oriental han recurrido a un plan estratégico para propiciar la recuperación económica postpandemia.					
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA
VARIABLE INDEPENDIENTE					
Plan estratégico aplicado por las MYPES del sector de manufactura de la zona oriental	Metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.	Un plan estratégico es un proceso en el que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.	1) Plan Estratégico	Encuesta	Pregunta 4 y 5 responden a indicador 1.
			2) Estrategia		Pregunta 9, 12 y 13 responden a indicador 2.
			3) Objetivos estratégicos		Pregunta 6 responde a indicador 3.
			4) Áreas funcionales		Pregunta 7 responden a indicador 4.
			5) Cadena de valor		Pregunta 8 y 9 responde a indicador 5.
			6) Recursos financieros		Pregunta 10, 14 y 19 responde al indicador 6.
			7) Recursos humanos		Pregunta 7, 8, 15 y 20 responde al indicador 7.
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA
Recuperación económica posterior a la pandemia	Fase del ciclo económico en el que crecen la producción, el consumo, el empleo y otros indicadores después de haber pasado por una crisis.	La recuperación económica comienza cuando los efectos de la pandemia han reducido y la economía ha recuperado todas las ganancias que se perdieron. Luego da paso a una nueva era de expansión que se caracteriza por una reanimación paulatina de todas las actividades económicas: aumenta el Empleo, la producción, la Inversión y las ventas.	8) Recuperación económica	Encuesta	Pregunta 16 responde a indicador 8.
			9) Ventas		Pregunta 17 responde a indicador 9.
			10) Empleo		Pregunta 20 responde a indicador 10.
			11) Ganancias		Pregunta 14, 17, 19 y 20 responde a indicador 11.
			12) Expansión		Pregunta 19 responde a indicador 12.
			13) Efecto de la pandemia		Pregunta 10, 11, 12, 13, 16 y 17 responden al indicador 13.
			14) Inversión		Pregunta 18 y 19 responde a indicador 14.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación de tipo: práctica aplicada.

La que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones. En ese sentido, se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica.

Las Investigaciones prácticas enfocadas en diagnósticos implican un procedimiento llevado a cabo mediante encuestas, entrevistas o cuestionarios, para establecer las necesidades o problemas que afectan un sector o una situación de la realidad social y que es motivo de estudio o investigación. Responden con propuestas que tienen que ver con producción, tales como: definir políticas institucionales, lineamientos y reglamentos específicos; la producción de documentos de acceso y propuestas para el desarrollo de prácticas en instituciones u organizaciones; la producción de materiales y herramientas técnicas especializadas; y, documentar buenas prácticas de intervención, producir métodos y técnicas de evaluación (Cordero, 2008).

3.1.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Investigación de campo, estudio de campo o trabajo de campo, es el proceso que permite obtener datos de la realidad y estudiarlos tal y como se presentan, sin manipular las variables. Por esta razón, su característica esencial es que se lleva a cabo fuera del laboratorio, en el lugar de ocurrencia del fenómeno.

Existen varios tipos de investigación de campo, según el objetivo del estudio. Pueden ser investigaciones para explorar un fenómeno nuevo o del que se ha estudiado muy poco, o para corroborar si un fenómeno se ajusta a un paradigma establecido. También se pueden hacer investigación de campo para describir o comparar variables, etc. (Significados, 2020)

3.1.1.1 Propositiva

El objetivo de este tipo de investigación es hacer un diagnóstico del fenómeno estudiado para luego proponer una solución (Significados, 2020).

3.2. SUJETOS DE ESTUDIO

Propietarios de las MYPES del sector de manufactura de la zona oriental de El Salvador.

3.2.1 POBLACIÓN

MYPES en el sector de manufactura de la zona oriental las cuales suman 50 hasta 2019 según reporte proporcionado por el MINEC, las cuales tienen entre sus actividades: construcción, fabricación de alimentos, muebles, alimentos de ganado, productos cosméticos, productos de cemento, productos lácteos, bebidas y reparaciones de equipos. Y personeros de CONAMYPE para ampliar la información.

3.2.2 MUESTRA

Fórmula para población finita:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

Tamaño de muestra que queremos calcular (n).

Tamaño de la población (N): 50 MYPES

Coficiente de confianza para un nivel de confianza determinado (Z): 1.960 para un nivel de confianza del 95%.

Probabilidad de éxito (p): 0.50

Probabilidad de fracaso (q): 0.50

Error máximo admisible (d): 5%

$$n = \frac{50 \times 3.8416 \times 0.50 \times 0.50}{0.0025 \times 49 + 3.8416 \times 0.50 \times 0.50} = 44.34 = 45 \text{ MYPES}$$

Muestra estratificada proporcional

Fórmula:

$$n_i = n \cdot \frac{N_i}{N}$$

Donde:

Muestra por estrato (n_i).

Número de elementos de la población (N): 50 MYPES

Muestra (n): 45 MYPES

Número de elementos en el estrato (N_i):

Población		
Estrato 1	La Unión	3
Estrato 2	Morazán	2
Estrato 3	Usulután	9
Estrato 4	San Miguel	36
Total		50

Estrato	Departamento	Población	Muestra
1	La Unión	3	3
2	Morazán	2	2
3	Usulután	9	8
4	San Miguel	36	32
Total		50	45

$$n_1 = 45 \times \frac{3}{50} = 2.7 = 3$$

$$n_2 = 45 \times \frac{2}{50} = 1.8 = 2$$

$$n_3 = 45 \times \frac{9}{50} = 8.1 = 8$$

$$n_4 = 45 \times \frac{36}{50} = 32.4 = 32$$

3.3. TÉCNICAS

3.3.1 LA ENCUESTA

La encuesta sería el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía y otros, 1998, p.120). De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos. (U., 2010)

En relación con su papel como método dentro de una investigación, las encuestas pueden cumplir tres propósitos (Kerlinger, 1997):

1. Servir de instrumento exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, sugerir hipótesis y dirigir otras fases de la investigación
2. Ser el principal instrumento de la investigación, de modo tal que las preguntas diseñadas para medir las variables de la investigación se incluirán en el programa de entrevistas.
3. Complementar otros métodos, permitiendo el seguimiento de resultados inesperados, validando otros métodos y profundizando en las razones de la respuesta de las personas.

Ventajas

La metodología de encuesta aparece especialmente pertinente en las siguientes situaciones.

1. Cuando se quiere generalizar el resultado a una población definida, porque es más fácil obtener una mayor muestra que en otras metodologías
2. Cuando no se pueden utilizar la técnica de observación directa por factores económicos o contextuales
3. Es especialmente indicada para recoger opiniones, creencias o actitudes.

En términos generales, esta metodología está especialmente indicada en estudios con objetivos descriptivos y donde se requieren muestras grandes para el estudio de algún aspecto de la población.

Desventajas

Entre las desventajas de este método encontramos que:

1. Dificultades para establecer relaciones causales
2. No toma en cuenta los factores contextuales que pueden interferir en las respuestas del sujeto

3.3.2 LA ENTREVISTA

Entrevista es la acción de reunirse, verse mutuamente. Implica la comparecencia de dos o más personas en un lugar determinado para tratar algo de interés: un encuentro cara a cara en el que se generan preguntas y respuestas sobre algún punto en común. Dialogar para saber o profundizar es la esencia de la entrevista; en este último sentido toda entrevista tiene un común denominador: gestionar información, investigar.

Entrevista de investigación. Su objetivo es recolectar información pertinente para responder una pregunta de investigación, ya sea en investigación cuantitativa o cualitativa; se conduce en función del paradigma de investigación usado.

Entrevista semi estructurada

En esta modalidad, si bien el entrevistador lleva un guion de preguntas básicas, tiene la libertad de cuestionar al entrevistado sobre aquellos temas que le interesen, o bien omitir algunos temas de acuerdo con su criterio.

3.4. INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de la encuesta se tomó a bien utilizar como instrumento el cuestionario.

3.4.1 EL CUESTIONARIO

Los cuestionarios en el proceso de investigación son una práctica común socorrida por los investigadores.

El uso de cuestionarios en investigación supone que:

- a) El investigador debe partir de objetivos de estudio perfectamente definidos
- b) Cada pregunta es de utilidad para el objetivo planteado por el trabajo.
- c) El investigador debe estructurar las preguntas teniendo en mente siempre los objetivos del trabajo.
- d) El que contesta está dispuesto y es capaz de proporcionar respuestas fidedignas.

Confiabilidad: Una pregunta es confiable si significa lo mismo para todos los que la van a responder. Se puede confiar en una escala cuando produce constantemente los mismos resultados al aplicarla a sujetos similares. La confiabilidad implica consistencia. El investigador debe asegurarse que el tipo de persona a quien se le van a hacer las preguntas tenga la información necesaria para poder responder. El asegurar la respuesta de los que se les aplique el cuestionario redundará en resultados confiables.

Validez: Una pregunta es válida si estimula información exacta y relevante. La selección y la redacción influyen en la validez de la pregunta. Algunas preguntas que son válidas para un grupo de personas pueden no serlo para otro grupo. Entre menos tenga que reflexionar el sujeto, más válida será la respuesta. Para el diseño y la presentación del cuestionario se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Portada formal que recoja el título de la investigación con los autores, a quien va dirigido y fecha y versión de la encuesta.
2. Instrucciones. Una pequeña explicación y las indicaciones para el correcto llenado.
3. Diseño atractivo de preguntas y respuestas.
4. Letra legible de preferencia y de un solo tipo.
5. Utilizar una fuente pequeña para que aparente ser una encuesta corta.
6. Usar cursivas y negritas para dar instrucciones.

Existen muchas opiniones con respecto a la secuencia de las preguntas en el cuestionario, por lo que, el enfoque lo decide el investigador y éste debe considerar que la secuencia de las preguntas debe ser lógica, además de agrupar todas las cuestiones que se relacionan con áreas afines. Otros aspectos que se consideraran en otro apartado son:

- a) Las cuestiones para preguntar.
- b) La selección del tipo de preguntas que se requiere para cada cuestión de la investigación.
- c) Número de preguntas del cuestionario.
- d) Determinar el orden y disposición de estas.

Para el desarrollo de la entrevista se tomó a bien utilizar como instrumento guía de entrevista

3.4.2 GUÍA DE ENTREVISTA

Según Bogdan y Taylor en los proyectos de entrevistas algunos investigadores utilizan la guía de entrevista, no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuando formularlas. La guía de entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas.

3.5. PROCEDIMIENTOS

Definir objeto de estudio: La investigación inicia en su primera instancia seleccionando el sector empresarial y una zona como objeto de estudio, teniendo como resultado el sector de manufactura de la zona oriental.

Para poder conocer el fenómeno a investigar, se requirió de realizar inicialmente algunas entrevistas no estructuradas con el fin de recabar más información acerca del tema en estudio; además de las observaciones que se pudieron realizar para determinar mejor la situación problemática.

Diseño de metodología: La investigación se desarrolló aplicando el método propositivo, con el cuál se pretende además de diagnosticar las estrategias aplicadas por las MYPE identificar aspectos positivos o negativos como efecto de aplicación de estas y poder proponer una guía sobre cómo hacer que la estrategia funcione o modificarla.

Una vez que se determinó la población en estudio se procedió a determinar los métodos, técnicas e instrumentos para realizar la investigación.

La encuesta quedo definida como la técnica a utilizar a través de un cuestionario que sería dirigido a los propietarios de las empresas o en su defecto el gerente general.

Una vez listo el cuestionario estructurado con base a las variables de investigación y sus indicadores, la siguiente etapa es la recolección de datos aplicarlo a la muestra de la población. La información recopilada posteriormente será clasificada y tabulada.

3.6. ESTRATEGIAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Extraer información: Los resultados se agrupan por pregunta y por la respuesta de los encuestado. Los datos estadísticos de la encuesta se calculan dando a cada uno el porcentaje que le corresponde sobre el total de los que han contestado y de esta forma ir generando una tabulación que permita visualizar y analizar mejor los resultados además de la incorporación de gráficos para una mejor comprensión de las proporciones.

Análisis e interpretación de datos por pregunta: consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación, es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada y poder identificar si la información adquirida responde a los indicadores propuestos en el sistema de hipótesis.

Análisis estadístico: presentar los resultados de tu encuesta en un informe ampliado que incluya: el resumen general sobre la encuesta, la interpretación de los datos y las conclusiones para desarrollar el plan de mejoras que se acuerde.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

(CUESTIONARIO 1)

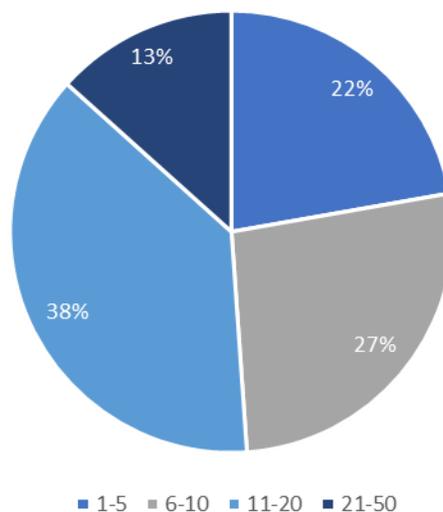
PREGUNTA N° 1. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Objetivo: Identificar número de empleados para clasificar micro y pequeñas empresas.

Tabla A-1: Número de empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1-5	10	22%
6-10	12	27%
11-20	17	38%
21-50	6	13%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-1: Número de empleados.



Análisis: Según los resultados obtenidos de las MYPES encuestadas el 38% cuenta con 11 a 20 colaboradores, el 27% cuenta con 6 a 10, el 22% cuenta con 1 a 5 y el 13% cuenta con 21 a 50.

Interpretación: Lo anterior indica que según la clasificación de pequeñas y medianas empresas de CONAMYPE de las MYPES encuestadas el 49% de son microempresas y el 51% son pequeñas empresas.

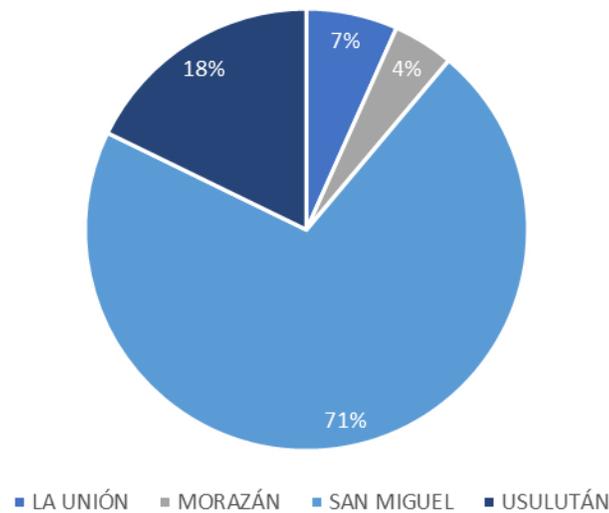
PREGUNTA N° 2. ¿A qué departamento pertenece la empresa?

Objetivo: Clasificar empresas por departamentos de la zona oriental.

Tabla A-2: Clasificación por departamento de la Zona Oriental.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
LA UNIÓN	3	7%
MORAZÁN	2	4%
SAN MIGUEL	32	71%
USULUTÁN	8	18%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-2: Clasificación por departamento de la Zona Oriental.



Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos las MYPES encuestadas pertenecen en 71% a San Miguel, 18% a Usulután, 7% a La Unión y el 4% a Morazán.

Interpretación: La mayoría de las MYPES de la zona oriental que se encuentran en los registros del Ministerio de Economía pertenecen al departamento de San Miguel con un 71% y en segundo lugar el departamento de Usulután con una gran diferencia en 18%.

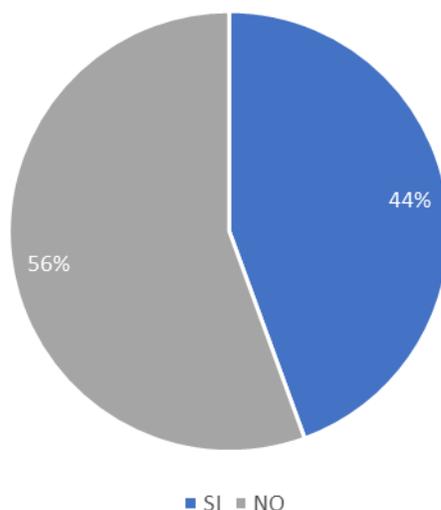
PREGUNTA N° 3. ¿En su empresa realizan planes estratégicos?

Objetivo: Identificar número de MYPES que realizan planeamiento estratégico.

Tabla A-3: Número de MYPES que realizan planeamiento estratégico.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	20	44%
NO	25	56%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-3: Número de MYPES que realizan planeamiento estratégico.



Análisis: De los resultados se obtiene que el 56% de las MYPES no realizan planeamiento estratégico. Y el 44% si lo realizan.

Interpretación: Del total de los encuestados un poco más de la mitad han confirmado que no realizan planeamiento estratégico y un 44% van incluyendo buenas prácticas a su actividad diaria enfocados a objetivos estratégicos.

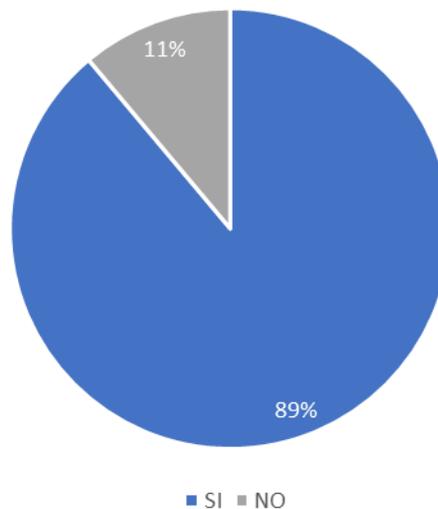
PREGUNTA N° 4. ¿Conoce los beneficios de un plan estratégico?

Objetivo: Determinar número de MYPES que tienen conocimiento de los beneficios del planeamiento estratégico.

Tabla A-4: MYPES que conocen los beneficios del planeamiento estratégico.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	40	89%
NO	5	11%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-4: MYPES que conocen los beneficios del planeamiento estratégico.



Análisis: De acuerdo con los resultados se identificó que el 89% de los encuestados si conoce los beneficios del planeamiento estratégico y el 11% no.

Interpretación: A pesar de que el 89% de las MYPES conocen los beneficios de aplicar la planeación estratégica sin embargo solo el 56% lo realiza, esto puede deberse a que no lo consideran necesario, hace falta una guía u orientación para iniciar un plan.

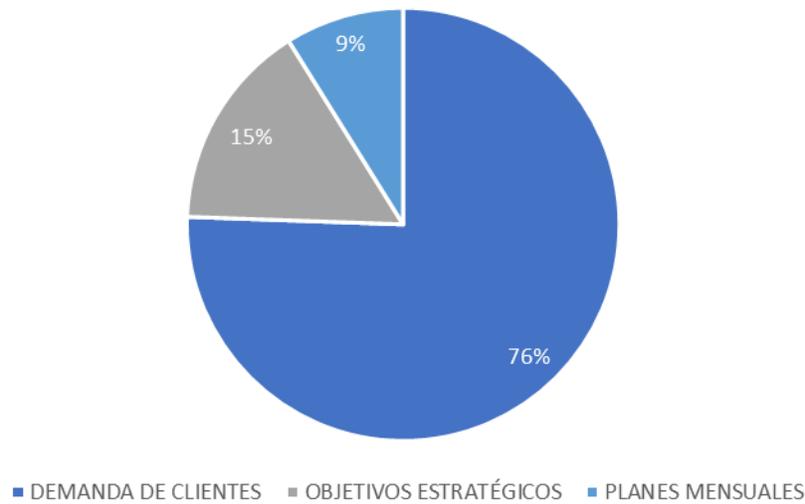
PREGUNTA N° 5. ¿Por cuáles de los siguientes indicadores se guía su empresa para la realización de actividades diarias?

Objetivo: Conocer que es lo que guía diariamente las actividades de las MYPES.

Tabla A-5: Indicadores que guían la actividad diaria de las MYPES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
DEMANDA DE CLIENTES	34	76%
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7	16%
PLANES MENSUALES	4	9%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-5: Indicadores que guían la actividad diaria de las MYPES.



Análisis: De acuerdo con los resultados se identificó que el 76% de las MYPES operan en base a la demanda de clientes, el 16% en objetivos estratégicos y el 9% en planes mensuales.

Interpretación: La mayoría de las MYPES contando o no con un plan estratégico guían sus actividades diarias y esfuerzos en base a la demanda de los clientes, la cual podría proyectarse y planificar oferta para brindar un mejor servicio a los clientes.

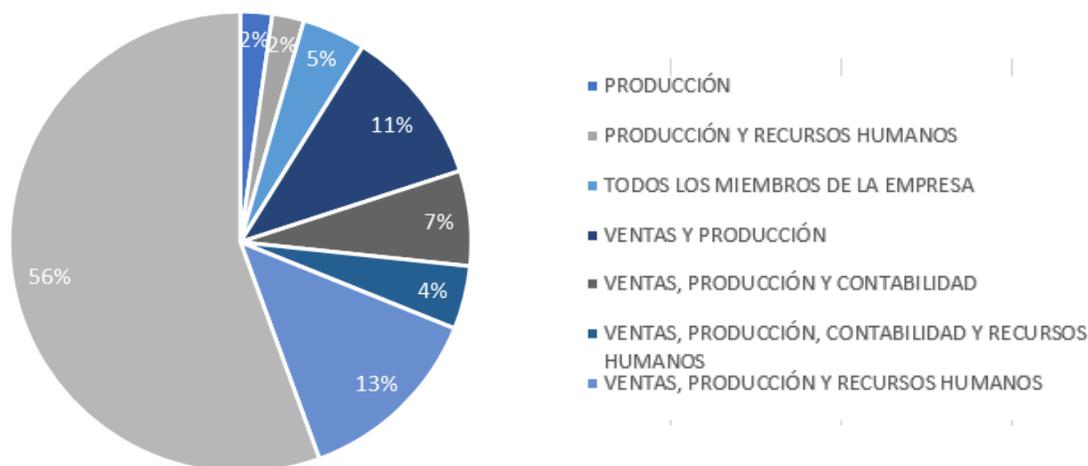
PREGUNTA N° 6. Si realiza planes estratégicos, ¿qué áreas se ven involucradas en este proceso?

Objetivo: Identificar áreas involucradas en el planeamiento estratégico de las MYPES.

Tabla A-6: Áreas involucradas en el planeamiento estratégico de las MYPES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
PRODUCCIÓN	1	2%
PRODUCCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	1	2%
TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA	2	4%
VENTAS Y PRODUCCIÓN	5	11%
VENTAS, PRODUCCIÓN Y CONTABILIDAD	3	7%
VENTAS, PRODUCCIÓN, CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS	2	4%
VENTAS, PRODUCCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	6	13%
NO REALIZA	25	56%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-6: Áreas involucradas en el planeamiento estratégico de las MYPES.



Análisis: Según los resultados se determinó que 56% de las MYPES no aplican planeamiento estratégico y las que si lo hacen consideran que las áreas involucradas en este deben ser en 13% ventas, producción y recursos humanos, en 11% ventas y producción, en 7% ventas, producción y contabilidad, en 4% ventas, producción, contabilidad y recursos humanos, 4% todos los miembros de la empresa, 2% producción y recursos humanos y en 2% únicamente producción.

Interpretación: El factor común entre los resultados es que las MYPES consideran que entre las áreas más importantes para el negocio esta ventas y producción y tiene sentido con relación al sector al que pertenecen que es el de manufactura donde cobra más protagonismo la transformación de materia prima a productos y servicios.

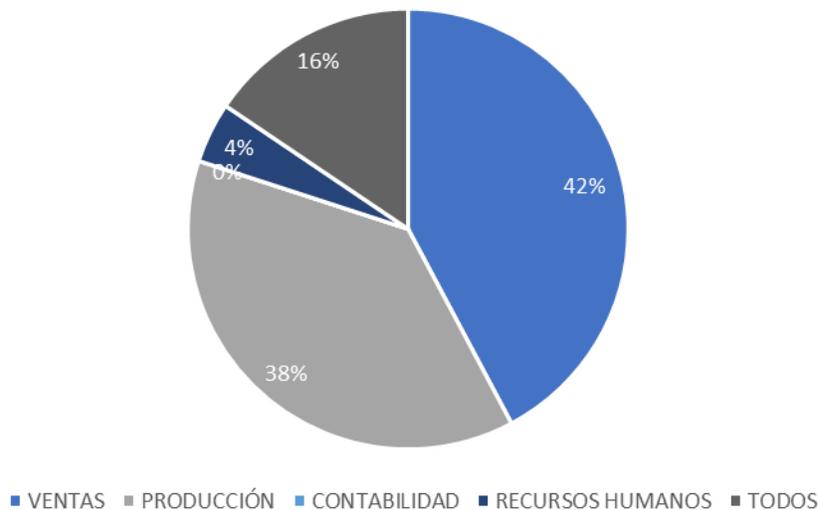
PREGUNTA N° 7. ¿Cuál considera que es el área más importante de su empresa?

Objetivo: Identificar cuáles son las áreas que se consideran más importantes en una MYPES.

Tabla A-7: Áreas consideradas más importantes en una MYPES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
VENTAS	19	42%
PRODUCCIÓN	17	38%
CONTABILIDAD	0	0%
RECURSOS HUMANOS	2	4%
TODOS	7	16%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-7: Áreas consideradas más importantes en una MYPES.



Análisis: Según los resultados obtenidos se determina que los encuestados consideran que el área más importante es ventas con un 42%, seguido de producción con 36%, todas las áreas con 16% y con 4% recursos humanos.

Interpretación: Según los resultados el área que genera mayor valor para el negocio y los clientes es Ventas y con poca diferencia producción, siendo estas áreas de oportunidad para profundizar en planes de acción que mejoren la cadena de valor.

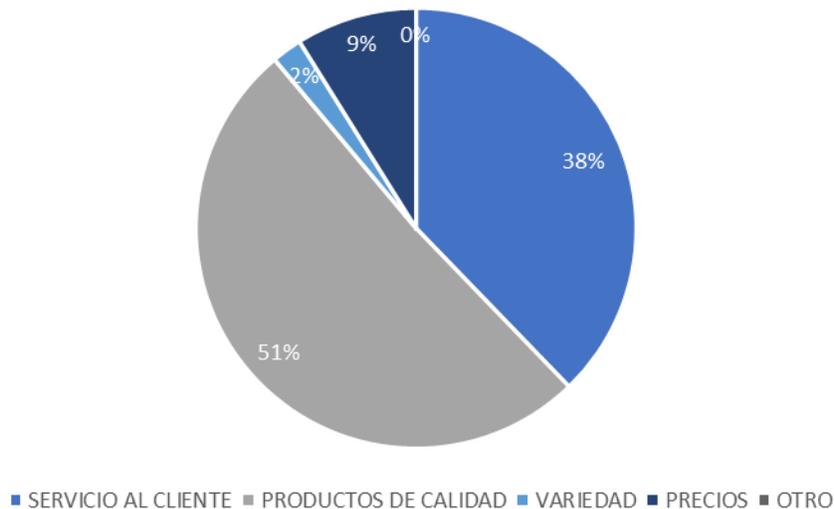
PREGUNTA N° 8. A su criterio, ¿qué es lo que hace a su empresa diferente a las demás?

Objetivo: Determinar ventaja competitiva de las MYPE.

Tabla A-8: Factores que determinan la ventaja competitiva de las MYPE.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SERVICIO AL CLIENTE	17	38%
PRODUCTOS DE CALIDAD	23	51%
VARIEDAD	1	2%
PRECIOS	4	9%
OTRO	0	0%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-8: Factores que determinan la ventaja competitiva de las MYPE.



Análisis: Los resultados demuestran que el 51% de las MYPES encuestadas opina que su ventaja competitiva se debe en 51% productos de calidad, 36% a servicio al cliente, 9% precios y 2% variedad.

Interpretación: El sector de manufactura se caracteriza por la transformación de materia prima en productos por lo que sus esfuerzos están enfocados en brindar la mayor calidad en los procesos y los productos, teniendo en cuenta que es el principal diferenciador en el sector.

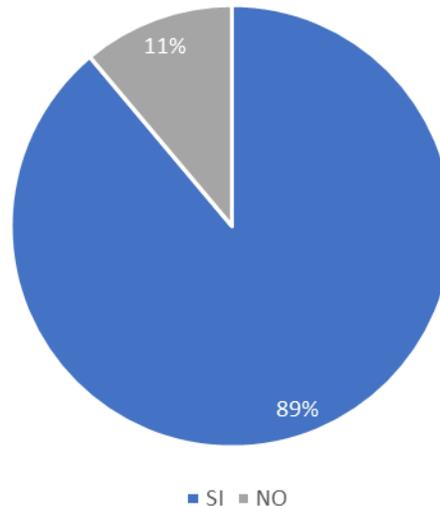
PREGUNTA N° 9. ¿Su empresa se vio afectada por la pandemia COVID-19?

Objetivo: Identificar número de MYPES afectadas por la pandemia.

Tabla A-9: MYPES afectadas por la pandemia COVID-19.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	40	89%
NO	5	11%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-9: MYPES afectadas por la pandemia COVID-19.



Análisis: Los resultados nos indican que el 89% de los encuestados se vieron afectados por la pandemia y el 11% no.

Interpretación: A causa de la pandemia casi todas las MYPES de la zona oriental se vieron afectadas negativamente, algunas de estas supieron entender y atender las necesidades de sus clientes y diversificar los negocios para adaptarse a la situación del mercado actual y sus exigencias lo que les permitió subsistir en momentos de crisis.

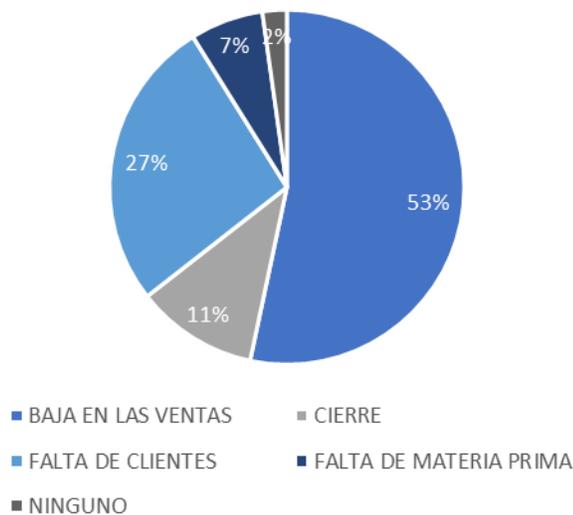
PREGUNTA N° 10. ¿Cuál fue el principal problema al que se enfrentó durante la pandemia?

Objetivo: Identificar problemas de MYPES durante la pandemia.

Tabla A-10: Problemas de las MYPES durante la pandemia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
BAJA EN LAS VENTAS	24	53%
CIERRE	5	11%
FALTA DE CLIENTES	12	27%
FALTA DE MATERIA PRIMA	3	7%
NINGUNO	1	2%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-10: Identificar problemas de MYPES durante la pandemia.



Análisis: Según los resultados obtenidos el 53% manifiesta que el principal problema fue la baja en las ventas, 27% falta de clientes, 11% cierre, 7% falta de materia prima y 2% no tuvo ningún problema.

Interpretación: El principal problema manifestado a raíz de la pandemia fue la baja de las ventas que afectó a más de la mitad de las MYPES encuestadas, lo cual surge como resultado de la incertidumbre durante ese periodo, la racionalidad de los recursos familiares, los cierres de negocios que no satisficieran necesidades básicas y las restricciones al público.

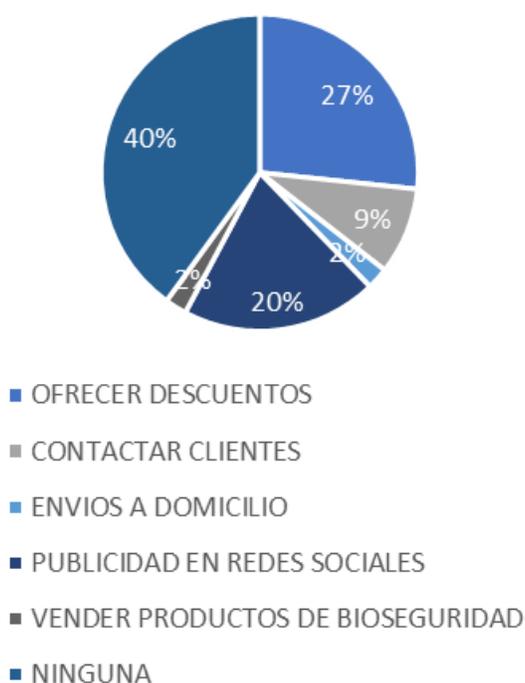
PREGUNTA N° 11. ¿En su empresa aplicaron alguna estrategia para contrarrestar los efectos de la pandemia?

Objetivo: Identificar número de MYPES que aplicaron estrategias postpandemia.

Tabla A-11: Número de MYPES que aplicaron estrategias postpandemia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
OFRECER DESCUENTOS	12	27%
CONTACTAR CLIENTES	4	9%
ENVIOS A DOMICILIO	1	2%
PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES	9	20%
VENDER PRODUCTOS DE BIOSEGURIDAD	1	2%
NINGUNA	18	40%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-11: Número de MYPES que aplicaron estrategias postpandemia.



Análisis: Los resultados indican que el 40% de las MYPES no aplicaron ninguna estrategia, el 27% ofreció descuentos, el 20% se dio publicidad en redes sociales, 9% contactando clientes, 2% venta de productos de bioseguridad y 2% envíos a domicilio.

Interpretación: En su mayoría las MYPES solamente esperaron la oportunidad para poder abrir nuevamente, sin embargo, algunas se adaptaron incluso en el periodo de cuarentena digitalizando su portafolio y contactando por medios virtuales a sus clientes y una parte importante de estas tomo a bien ofrecer descuentos para llamar la atención de sus clientes.

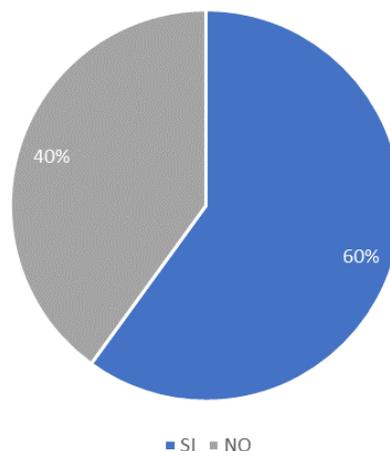
PREGUNTA N° 12. Según la situación actual de su empresa, ¿considera que las estrategias aplicadas tuvieron un efecto positivo?

Objetivo: Conocer si las estrategias aplicadas postpandemia brindaron buenos resultados.

Tabla A-12: Estrategias postpandemia que brindaron resultados positivos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	27	60%
NO	18	40%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-12: Estrategias postpandemia que brindaron resultados positivos.



Análisis: En base a los resultados se puede determinar que el 60% de las estrategias aplicadas por las MYPE tuvieron resultados positivos y el 18% no.

Interpretación: Las MYPES que aplicaron estrategias en su totalidad confirman que aplicar estrategias brindo buenos resultados, en cuanto al porcentaje del 40% que afirma que no fue así corresponde a las empresas que no aplicaron estrategias.

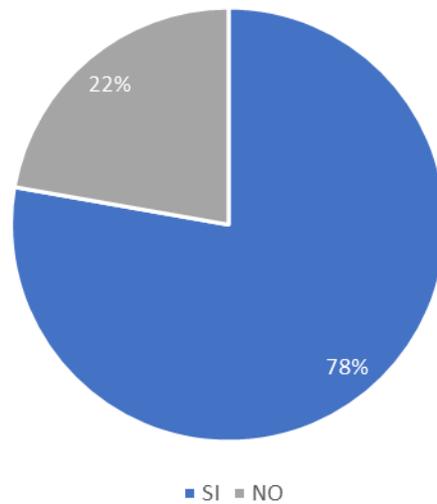
PREGUNTA N° 13. ¿Considera que cuenta actualmente con los recursos financieros necesarios para continuar con la actividad de su empresa?

Objetivo: Conocer si las MYPES cuentan con los recursos financieros suficientes para continuar con su operación.

Tabla A-13: MYPES que cuentan con los recursos financieros suficientes para continuar con su operación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	35	78%
NO	10	22%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-13: MYPES que cuentan con los recursos financieros suficientes para continuar con su operación.



Análisis: Los resultados indican que el 78% de las MYPES cuentan con los recursos financieros suficientes para continuar con su operación y el 22% no cuenta con ellos.

Interpretación: A pesar de los efectos de la pandemia las MYPES van recuperándose y actualmente una gran parte de ellas consideran que cuentan con los recursos aun siendo pocos, pero suficientes para continuar con su operación diaria.

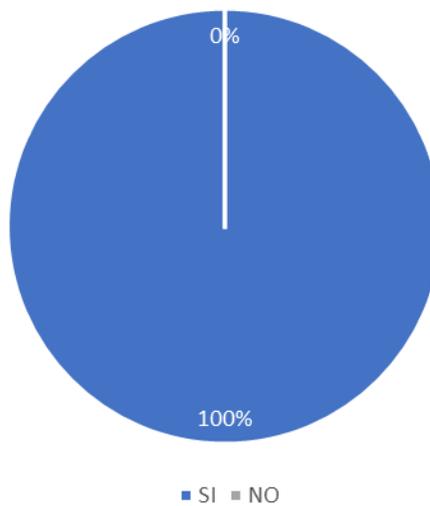
PREGUNTA N° 14. ¿Considera que cuenta actualmente con el recurso humano necesario para continuar con la actividad de su empresa?

Objetivo: Conocer si las MYPES cuentan con los recursos humanos suficientes para continuar con su operación.

Tabla A-14: MYPES que cuentan con los recursos humanos suficientes para continuar con su operación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	45	100%
NO	0	0%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-14: MYPES que cuentan con los recursos humanos suficientes para continuar con su operación.



Análisis: De acuerdo con los resultados se determina que el 100% de las MYPES cuentan con los recursos humanos necesarios para continuar con su operación diaria.

Interpretación: En su totalidad las MYPES consideran que cuentan con el recurso humano suficiente para seguir con la actividad de la empresa, a causa de la pandemia existieron reducciones en algunos casos, pero se han reestructurado para ser más funcionales.

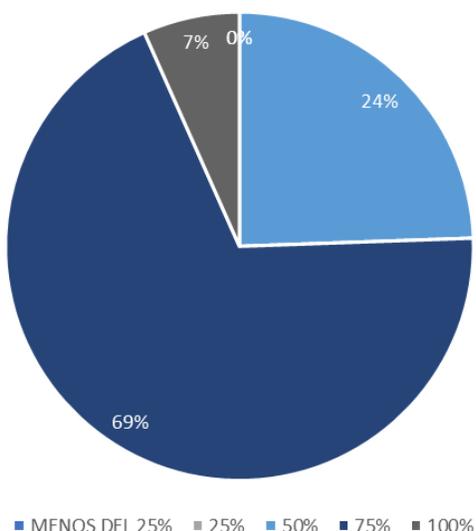
PREGUNTA N° 15. Después de la pandemia, ¿en qué nivel su empresa ha conseguido volver producción normal?

Objetivo: Conocer en qué medida las MYPES han podido recuperar su nivel de producción normal.

Tabla A-15: Nivel de producción alcanzado por las MYPES postpandemia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
MENOS DEL 25%	0	0%
25%	0	0%
50%	11	24%
75%	31	69%
100%	3	7%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-15: Nivel de producción alcanzado por las MYPES postpandemia.



Análisis: Los resultados indican que posterior a la pandemia un 69% las MYPES han logrado alcanzar el 75% de su producción normal, un 24% en alcanzar el 50% y un 7% alcanzó el 100%.

Interpretación: A razón de la pandemia las MYPES aún no han podido recuperar en un 100% sus niveles de producción normales, sin embargo, el 69% ha alcanzado el 75% lo que puede indicar una futura recuperación en la medida de hacer gestiones enfocadas al crecimiento.

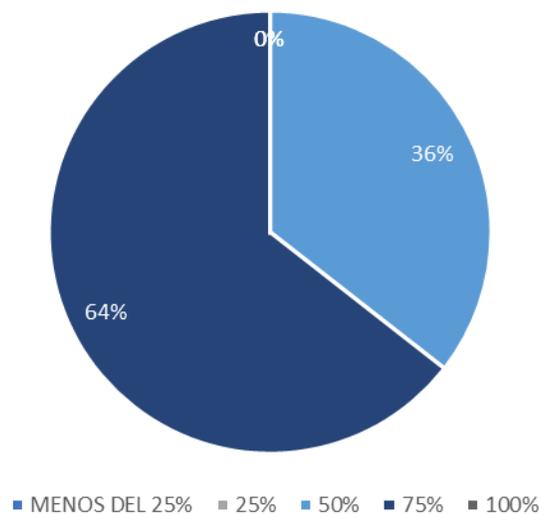
PREGUNTA N° 16. Después de la pandemia, ¿en qué nivel su empresa ha conseguido alcanzar sus metas de venta?

Objetivo: Conocer en qué medida las MYPES han podido recuperar su nivel de ventas normal.

Tabla A-16: Nivel de ventas alcanzado por las MYPES postpandemia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
MENOS DEL 25%	0	0%
25%	0	0%
50%	16	36%
75%	29	64%
100%	0	0%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-16: Nivel de ventas alcanzado por las MYPES postpandemia.



Análisis: Según la información obtenida se determina que el 64% de las MYPES han logrado alcanzar el 75% del nivel de ventas normal posterior a la pandemia y el 36% ha alcanzado el 50%.

Interpretación: En el periodo postpandemia las MYPES han podido alcanzar hasta un 75% del nivel de ventas normales, lo que da oportunidad a aumentarlas siendo orientadas a metas y objetivos claros.

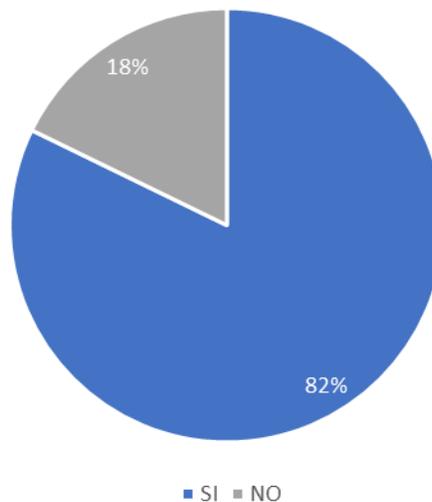
PREGUNTA N° 17. ¿Ha considerado invertir en otro negocio?

Objetivo: Identificar si las MYPES han considerado cambiar la idea de negocio a raíz de la pandemia.

Tabla A-17: MYPES han considerado cambiar la idea de negocio a raíz de la pandemia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	37	82%
NO	8	18%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-17: MYPES han considerado cambiar la idea de negocio a raíz de la pandemia.



Análisis: Los resultados indican que el 82% de las MYPES han considerado cambiar la idea del negocio y el 18% no lo ha considerado.

Interpretación: Durante la pandemia se dieron muchas oportunidades de negocio con relación a abastecimiento y producción de productos de bioseguridad, las cuales fueron aprovechadas en cierta medida por las MYPES y les permitieron adaptarse y diversificarse, brindando una visión más amplia de las necesidades de sus clientes por lo que actualmente en su mayoría han considerado nuevas ideas de negocios más adaptables.

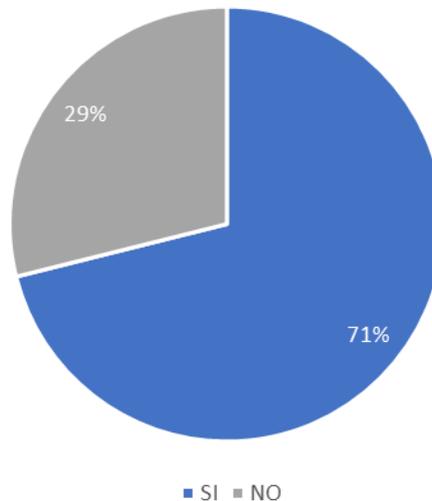
PREGUNTA N° 18. ¿Considera que la situación actual le permitirá a su empresa alcanzar un crecimiento?

Objetivo: Determinar la probabilidad de crecimiento de las MYPES en base a la situación actual.

Tabla A-18: Probabilidad de crecimiento de las MYPES en base a la situación actual.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	32	71%
NO	13	29%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-18: Probabilidad de crecimiento de las MYPES en base a la situación actual.



Análisis: Las MYPES encuestadas consideran en 71% que tienen probabilidad de crecimiento en el entorno actual mientras que el 29% opina que no es posible.

Interpretación: Según la apreciación de las MYPES la reapertura económica y la adaptación a la nueva normalidad puede propiciar el crecimiento de las MYPES que se reinventaron en periodo de pandemia.

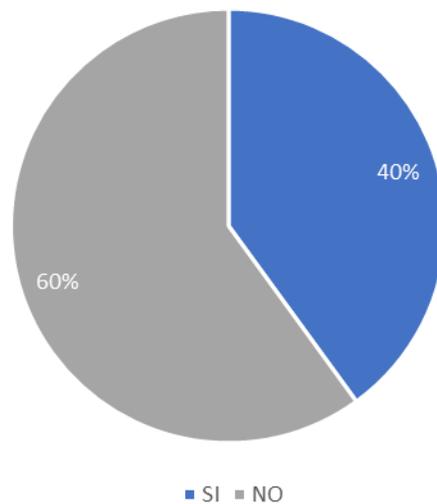
PREGUNTA N° 19. ¿Actualmente se encuentra en capacidad de generar empleos?

Objetivo: Determinar la capacidad de generar empleos de las MYPES en base a la situación actual.

Tabla A-19: MYPES que se consideran con capacidad de generar empleos postpandemia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	18	40%
NO	27	60%
TOTAL	45	100%

Gráfica A-19. MYPES que se consideran con capacidad de generar empleos postpandemia.



Análisis: De acuerdo con la información obtenida el 60% de las MYPES no se considera en capacidad de generar empleos y el otro 40% no considera tener la capacidad.

Interpretación: Actualmente las MYPES en poco más de la mitad consideran que no tienen a capacidad de generar más empleos pues los recursos financieros disponibles están siendo enfocados en materias primas, remodelaciones o diversificación de productos y consideran tener el recurso humano necesario.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

(ENTREVISTA 1)

Dirigida a: Lic. Roberto Torres

Director de CONAMYPE San Miguel.

La entrevista al director de CONAMYPE San Miguel tiene como objetivo visualizar la perspectiva de alguien que conoce la situación de las MYPES, pero no forma parte de una para ampliar la visión sobre estas.

Según la experiencia del entrevistado se determina que solo de un 25% a 30% de las MYPES de la zona oriental realizan planeamiento estratégico y esto en su mayoría se debe a que los empresarios no lo consideran muy necesario o no saben por dónde comenzar a realizarlo.

En el contexto de la situación de las MYPES postpandemia su opinión es que las MYPES se vieron afectadas negativamente por la pandemia en el sentido que se vieron directamente afectadas las ventas y no se pudieron recuperar a sus niveles normales, el problema con los ingresos repercutieron en el abastecimiento de inventario o materias primas, tuvieron que cambiar toda la forma de hacer negocios, pero a su vez las obligo a reinventarse y adaptarse a la nueva realidad y el término de comercio electrónico ayudo a generar ingresos durante la cuarentena e incluso postcuarentena ya que las fases de reapertura económica no se cumplieron y eso afecto en las operaciones tradicionales relativas.

En cuanto a la actitud de las MYPES frente a la pandemia la incertidumbre fue el principal factor común, sin embargo, la mayoría intentaron adaptarse a la nueva forma de hacer negocios, solo un porcentaje muy reducido se quedó a la expectativa esperando la reactivación económica.

Las MYPES que optaron por reinventarse durante la pandemia tuvieron un impacto significativo en las ventas en comparación a las que no lo hicieron, incorporando nuevas formas de vender productos, vendiendo productos de bioseguridad, ofertando productos de primera línea, incluso una empresa que se encargaba de elaborar diseños de camisas, durante la pandemia comenzaron a producir y confeccionar trajes de primera línea,

mascarillas, adaptaron su producción a las necesidades del momento y de esta forma muchas MYPES implementaron diferentes estrategias para mantenerse en funcionamiento.

Estrategias aplicadas por las MYPES postpandemia:

- Adaptar el negocio a las necesidades del momento.
- Utilizar espacios en redes sociales para comercializar y promover sus productos.
- Cambiar el mecanismo tradicional de ventas utilizando herramientas digitales para conectar con sus clientes.
- Aprovechar fondos de capital de trabajo que se ofrecieron como incentivos a las MYPES postpandemia.

El entrevistado determina que un factor clave para las MYPES y la recuperación económica es la educación financiera, para poder sobrellevar las situaciones de limitantes o debilidades económicas para generar ingresos. Balancear el tema de ingresos con el capital de trabajo (fondo de reactivación financiera), pérdida de inventario, decepción de empleados. Concluyendo que la planeación estratégica mide muchos aspectos y el tema de inversiones que la hace muy importante para las MYPES en el camino a la recuperación económica y crecimiento.

4.3 DIAGNÓSTICO DE ESTRATEGIAS APLICADAS POR LAS MYPES.

Durante la pandemia las MYPES se enfrentaron a diversos problemas por lo que se han visto en la necesidad de aplicar estrategias para intentar recuperarse económicamente, entre las principales estrategias identificadas están:

El 27% de las MYPE aplicaron la estrategia de precio promocional, un factor común en el periodo de pandemia fue los escasos recursos financieros para mantener en pie los negocios por lo que los empresarios optaron por una estrategia que les permitiera recuperar el capital invertido lo más antes posible, aplicando precios especiales o con descuento a sus productos o servicios. Panaderías, ferreterías y comercializadoras tuvieron que ajustar sus precios para llamar la atención de sus clientes.

La segunda estrategia que mas fue utilizada por un 20% de las MYPES fue la publicidad en redes sociales, algunas de las actividades importantes que se realizaron dentro de esta estrategia fueron:

1. Digitalización de portafolio de productos y servicios.

2. Publicaciones diarias a través de estados de la aplicación WhatsApp sobre productos disponibles.
3. Uso de Facebook empresarial o incluso personal del empresario para publicación de ofertas.
4. Toma de pedidos a través de diversas redes sociales.

Debido a la restricción de público, así como la inseguridad de acercarse a las tiendas físicas para los clientes y los cierres obligatorios, abrieron una brecha entre las MYPES y los clientes, dado a que estas han logrado detectar a sus clientes frecuentes, así como a los potenciales, acudieron a sus registros y directorios para buscar clientes y tratar de identificar necesidades que podrían satisfacerse brindando servicios adicionales o produciendo nuevos productos y servicios a partir de los mismos recursos de la idea de negocios general.

Un 9% de las MYPES buscaron mantener contacto con sus clientes y buscar nuevos clientes y proyectos que les permitieran hacer cierres parciales sin detener la actividad de la empresa por completo. A partir de los diagnósticos realizados al contactar con los clientes las MYPES tuvieron la oportunidad de identificar nuevas necesidades e implementar otras estrategias como:

1. Servicio a domicilio a través de subcontrataciones de servicios de entrega.
2. Diversificación de productos, venta de productos de primera necesidad, productos de bioseguridad.
3. Ampliación del catalogo de productos y servicios utilizando los mismos recursos del negocio principal.
4. Reconversión del modelo de negocio identificando lo que realmente genera valor en los clientes.
5. Fabricación por pedido, debido a la dificultad para encontrar materias primas y la poca rentabilidad de producir al por mayor en escases de clientes las MYPES optaron por trabajar en base a encargos.

La búsqueda de clientes y cambio del mecanismo tradicional de ventas utilizando herramientas digitales fue clave para que las MYPES se mantengan a flote pese a todas las dificultades que trajo consigo la pandemia.

La implementación del servicio a domicilio por medios propios fue una opción viable solo para el 2% de las MYPES, ya que se incurre en un costo extra de medio de transporte,

personal y combustible y otro 2% opto por ofrecer únicamente productos de bioseguridad, aunque no fuese su idea de negocio inicial.

Sin embargo, ante la situación y las dificultades de comercialización un 40% de las MYPES, no aplicaron ninguna estrategia y procedieron al cierre temporal para posteriormente solo esperar la reapertura y continuar con sus actividades regulares apoyándose en fondos de capital ofrecidos a las MYPES postpandemia para propiciar la recuperación económica.

CAPITULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.

5.1 CONCLUSIONES

- La pandemia COVID-19 afecto al 89% de las MYPES, debido a diversos factores como disminución en el nivel de ventas, falta de materia prima, restricciones de público y esto aunado al cierre obligatorio de todas aquellas que no abastecieron productos de primera necesidad, dieron como resultado efectos negativos en los ingresos necesarios para la operación diaria.
- Un 56% de las MYPES no genera estrategias a partir de la planeación estratégica aun conociendo los beneficios de esta, si bien es cierto la planeación no podía prever el impacto de la pandemia, permite empresas mucho más flexibles a los cambios, conocedoras de sus fortalezas y áreas de oportunidad, así como sus actividades de valor que pueden convertirse en ventajas competitivas incluso en periodos de crisis. Sin embargo, sin tener un plan previo, las MYPES si aplican estrategias en actividades concretas, las cuales en 76% resultan de guiar la actividad diaria a través de la demanda de los clientes.
- El principal problema que afecto al 53% de las MYPES en el periodo de pandemia fue la baja en las ventas debido a muchos factores desde el ahorro familiar debido a la incertidumbre, el cierre obligatorio de los negocios, el aumento del precio de las materias primas, todo esto impacto directamente en los ingresos que no solamente cumplen con la labor de abastecer si no también en los compromisos con los colaboradores y proveedores.

- Las MYPES acudieron a estrategias para intentar minimizar los efectos negativos de la pandemia, entre las que se encuentran los descuentos, promociones, ofertas a los clientes, así como nueva modalidad de pedidos, contacto con los clientes a través de entornos virtuales, digitalización del negocio y servicios de entrega a domicilio las cuales se han ido adaptando y reajustando según las necesidades del momento. A partir de su implementación de estas estrategias un 60% de las MYPES consideran que obtuvieron efectos positivos para recuperarse económicamente.
- Actualmente el mercado responde de forma más efectiva al contenido digital y sus medios de comercialización, ya no es opcional que las MYPES formen parte de este entorno si no una medida necesaria para subsistir y brindar un servicio más amplio y eficiente a los consumidores que actualmente requieren de más información en el menor tiempo posible, lo cual les permitirá alcanzar los niveles de venta esperados, dado que solo un 64% de las MYPES han logrado recuperar sus ventas en 75% como máximo
- 82% de las MYPES posterior a la pandemia obtuvieron una visión más amplia de las necesidades de sus clientes por lo que actualmente en su mayoría han considerado nuevas ideas de negocios más adaptables.

5.2 RECOMENDACIONES

- Identificar áreas de oportunidad que no habían sido consideradas antes de la pandemia, evaluando en qué medida con los recursos existentes pueden satisfacerse otras necesidades de los clientes que sean derivadas de los procesos que ya se realizan.
- La planeación estratégica permite a las MYPES disminuir la incertidumbre del entorno cambiante, identificar los elementos del microentorno y macroentorno que afecta directamente a la empresa da lugar al diseño de estrategias más adaptables por lo que se recomienda aplicar el manual de planeación estratégica para MYPES propuesto.

- Es importante revisar los distintos procesos de la empresa tanto en el área de ventas, producción y distribución para identificar oportunidades de mejora u otras opciones más flexibles que permitan mantener el valor a los clientes en diferentes situaciones.
- Orientar todos los esfuerzos de la organización en la estrategia empresarial y los objetivos estratégicos puede brindar mayores beneficios a las MYPES que las actividades no planeadas, es importante que las MYPES identifiquen sus debilidades y fortalezas, para que a partir de estas se tracen rutas de acción que puedan potenciar lo que se sabe hacer y lo que se podría mejorar con la finalidad de volverse más competitivos y brindar mejores opciones a los clientes.
- Identificar los medios digitales que más favorecen al negocio y adaptar el área de ventas y distribución a este entorno para prever y aprovechar las cambiantes exigencias de los clientes promoviendo la cultura de mejora continua.

5.3 PROPUESTA

5.3.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Este es un manual dedicado principalmente en ayuda a la MYPES para el cumplimiento de las metas, sustentabilidad en el tiempo y alcanzar así el éxito deseado. Por ende, una de las herramientas que ha adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años es la utilización de la planificación estratégica como forma de distribuir la utilización de los distintos recursos organizacionales disponibles, los cuales hoy en día son particularmente relevantes para lograr ser eficiente y, con ello, más competitivo, considerando la dinámica con la que se desarrolla el mundo empresarial y el entorno de las MYPES.

5.3.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Brindar una guía a las MYPES para que puedan elaborar la planeación estratégica, identificando prioridades y asignación de recursos, para adecuarse a los cambios y a la demanda que impone el entorno, de una forma eficiente y rentable.

Es importante mencionar que siempre es necesario planificar, ya que es una herramienta útil en varios campos como: superar la improvisación, reducir la incertidumbre y organizarse con los recursos que se poseen para lograr los objetivos deseados, permite además alcanzar mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, planificar es prever y decidir hoy las acciones que pueden llevar a la empresa, desde el presente hasta un futuro deseable.

Por lo tanto, se torna imprescindible para una empresa contar con una planificación estratégica, ya que es una herramienta de ayuda para la toma de decisiones, y además equipa y prepara para conseguir el éxito deseado y que éste a su vez, pueda prolongarse a través del tiempo y así cumplir el objetivo esperado.

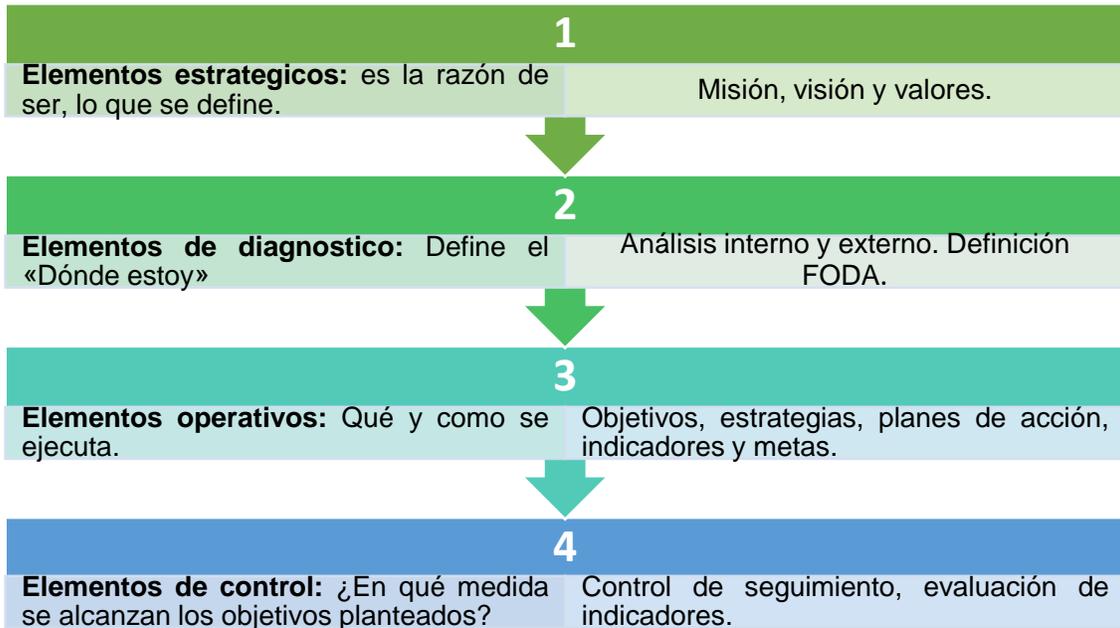
5.3.3 MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Definición de planeación estratégica

Herramienta o instrumento que, de una forma ordenada, coherente y sistematizada, permite:

- Configuración del marco estratégico
- Realizar el autodiagnóstico empresarial
- Análisis del entorno
- Definición de los objetivos empresariales
- Diseño de las nuevas estrategias
- Definición de los planes de acción
- Identificar los indicadores de operación/avance
- Establecer presupuesto y calendarios de ejecución
- Implementar controles y ajustes.

Elementos de Plan Estratégico para una MYPE



PARTE 1: PREGUNTAS COMUNES.

- 1. ¿Quién es el responsable de elaborar el plan Estratégico de una empresa?**
Gerente general, junto con los mandos medios si existiesen (supervisores, jefes de área, y/o el personal clave que pueda tener responsabilidad sobre los objetivos y estrategias definidos.
- 2. ¿Quién o quiénes son los responsables de velar por el fiel cumplimiento del plan Estratégico de una empresa MYPE?**
Aquellos líderes operativos que tengan bajo su encargo la ejecución de acciones fundamentales.
- 3. ¿Cuándo se debe elaborar el Plan Estratégico?**
Lo ideal es hacerlo el último trimestre de cada año.
- 4. ¿Cada cuánto tiempo debe realizarse control del plan estratégico?**
Se recomienda realizarlo mensualmente.

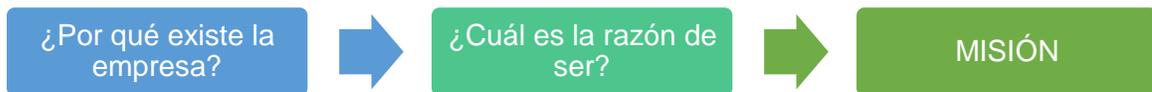
PARTE 2: DEFINICIÓN DE ELEMENTOS ESTRATEGICOS.

La filosofía organizacional es un elemento de gran importancia para las organizaciones en general, ya que define los objetivos a cumplir y sus principios, lo que a su vez permite su evolución y competitividad. Las organizaciones y empresas tienen un compromiso organizacional, económico y social. Sus principales elementos son la misión, visión y valores.

A. DEFINICIÓN DE MISIÓN

Declara el propósito, la razón de existir de la organización.

Para diseñarla responde a las siguientes preguntas:



Una vez se tiene una respuesta clara a estas interrogantes se redacta algo conciso despertando así compromiso y una sensación de vinculación hacia un objetivo en común.

B. DEFINICIÓN DE VISIÓN

Describe hacia a donde se dirige la empresa en el futuro próximo, es el gran objetivo que se propone alcanzar; debe ser creíble, que atrape a la organización en su conjunto y que sea el estímulo de cada uno de los miembros para trabajar todo juntos por ello.

Para diseñarla responde a:



Se redacta de forma motivadora, tiene que ser capaz de tener diversos alcances para definirla.

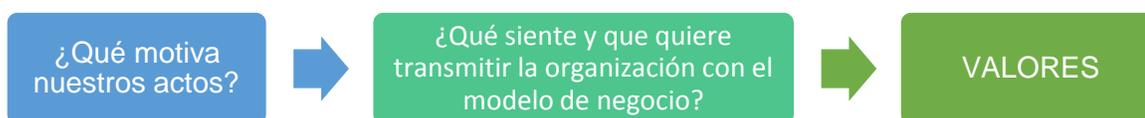
- Alcance de producto: Se debe identificar y describir el producto que fabrica, elabora, comercializa, según corresponda.
- Alcance de mercado: Es la descripción del cliente al cual va enfocado el negocio, además de sus trabajadores, proveedores, etc.

- Alcance geográfico: La misión debe indicar el nivel de alcance, si es a nivel nacional, regional, provincial o local.
- Alcance de liderazgo competitivo: Por ejemplo, si es líder, pionero, si tiene vasta experiencia en el rubro, producto de calidad o si bien es uno de los mejores en su negocio.
- Alcance de desempeño social: por ejemplo, ética empresarial, compromiso con los trabajadores, con el ambiente, comunidad, etc.

C. DEFINICIÓN DE VALORES

La plataforma que guía el comportamiento organizacional; deben estar compartidos por todos, y deben reflejar lo que queremos que el mundo vea y perciba de la empresa.

Para diseñarlos responde a:



Se deben definir conceptualmente y también ejemplificado en acciones dentro de la organización.

PARTE 3: AUTODIAGNOSTICO.

A. ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS PESTEL

El Análisis PESTEL puede utilizarse para la planificación estratégica, organizacional y de mercado de la empresa, esto con la finalidad de evaluar bien el contexto y entorno actual en el cual se desarrolla la organización.

PESTEL: Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ecológico y Legal.

Político

Son las políticas gubernamentales (de cada país) a nivel local, regional, nacional e internacional que inciden de manera directa en la empresa o emprendimiento.

Este factor cobra importancia de acuerdo con el sector donde se esté desarrollando el negocio.

Económico

En este aspecto se observan los factores macro de la economía, de acuerdo con el país. Incluye factores como, PIB, tasas de interés, desempleo, tipos de cambio, accesibilidad a los recursos, nivel de desarrollo económico, etc., que puedan afectar de manera directa la ejecución de planes, estrategias y campañas de la empresa.

Sociocultural

Son los factores en cuanto a cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre otros que pueden aportar valor al proyecto o que puedan afectarlo.

En este punto, es importante tener en cuenta las tendencias sociales que incidan de manera directa en la estrategia de negocio.

Esta parte nos lleva a analizar quienes son nuestros usuarios, quienes son las personas que están comprando o comprarían nuestro servicio/producto.

También los canales de distribución, porque eso hace parte de los costos fijos, dependiendo de cómo lo estemos vendiendo.

Tecnológico

Los factores que este apartado arroja como tecnológicos, son los que están estrechamente asociados con la evolución de la tecnología.

La rapidez con lo que el desarrollo y avance de la tecnología en el mundo moderno, hace que la empresa, emprendimiento o proyecto, caiga rápidamente en la obsolescencia y brecha digital.

Esto es algo que debe vigilarse con mucha atención, a efecto de no perder competitividad en el mercado.

Otro aspecto que tomar en consideración es la transferencia tecnológica que va de la mano con el aprendizaje continuo que se debe tener para la instalación, uso y aplicación de la tecnología

Ecológico o ambiental.

Son los factores que están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente.

Es importante tener en cuenta la legislación, ya que puede afectar de manera directa o indirecta el desarrollo de los planes y estrategias.

Legal

Son aquellos factores que tienen relación directa con la legislación del país donde se encuentra la empresa. En este aspecto deben tenerse en cuenta: licencias, legislación laboral, sanitaria, derechos de autor y propiedad intelectual, entre otras.

ESQUEMA PESTEL

	FACTORES	VARIABLES	SITUACIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO					
ECONÓMICO					
SOCIO CULTURAL					
TECNOLOGICO					
ECOLÓGICO					
LEGAL					

B. ANÁLISIS INTERNO

Análisis FODA O DAFO.

El análisis DAFO (también conocido como matriz DAFO o análisis FODA) es una matriz que nos va a permitir obtener una visión global de cómo se encuentra una empresa para poder definir la estrategia más adecuada.

En pocas palabras, es una matriz de toma de decisiones estratégicas. Su estructura se base en el estudio del análisis interno y externo de una empresa.

Este estudio posteriormente se divide cuatro cuadrantes que son las: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa.

La palabra FODA, está creada a partir de las letras iniciales de los siguientes términos:



Fortalezas: se deben añadir los atributos o puntos positivos que nos pueden servir para alcanzar nuestros objetivos. Están relacionados tanto a los recursos materiales y su condición de uso como a los recursos humanos y su nivel de capacitación para generar los mejores resultados.

Oportunidades: se debe tener en cuenta las condiciones externas, revisando la industria y otros factores como las regulaciones que pueden afectar de forma positiva a nuestro objetivo. Son aspectos que, aunque no podemos controlar, sí podemos aprovechar para mejorar o hacer crecer nuestra empresa.

Debilidades: en este cuadrante debemos de añadir lo que es perjudicial o los factores que pueden ser desfavorables para nuestro objetivo. Son factores internos, por lo que la opinión del personal juega un papel fundamental, y como es algo que se refleja al exterior, también cuenta la opinión de los clientes.

Amenazas: añadiremos lo perjudicial, todo lo que puede amenazar nuestra supervivencia y la potencial ganancia de resultados de forma externa. Estos aspectos no lo podemos controlar, pero sí podemos contraatacar para enfrentarlos.

Para desarrollar el análisis FODA, debemos crear 4 listas:



- 1) Crear una lista de fortalezas actuales
- 2) Crear una lista de debilidades actuales
- 3) Crear una lista de oportunidades para el futuro que resultan del análisis PESTEL.
- 4) Crear una lista con las amenazas para el futuro que resultan del análisis PESTEL.

Las listas deben tener información real y con puntos especificados de forma sencilla y fácil de entender. Una vez

tenemos todas las listas, debemos de evaluar los resultados que hemos obtenido y definir las estrategias a corto y largo plazo.

Análisis FODA: Ejemplos

Algunos ejemplos de fortalezas son:

- Calidad de nuestro producto
- Recursos humanos motivados
- Servicios de elevado nivel
- Valoración positiva de los clientes
- Certificaciones, reconocimientos o premios recibidos
- Aumento de demanda

Algunos ejemplos de oportunidades son:

- Crecimiento fuerte en la industria
- Alta demanda de productos relacionados
- Bajas tarifas
- Necesidad de expansión y nuevas inversiones
- Participación en eventos de mercado
- Temporadas altas

Algunos ejemplos de debilidades son:

- Salarios inferiores a la media
- Problemas financieros
- Poca formación del personal
- Mala ubicación de la empresa o negocio
- Desperdicios en el proceso, ya sea de recursos o de tiempo, o falta de procesos
- Disminución en la calidad del producto o servicio

Algunos ejemplos de amenazas son:

- Elevada competencia
- Bajo potencial de crecimiento de nuestra empresa
- Aumento de precios de la materia prima
- Leyes o impuestos nuevos que afecten el producto o servicio
- Proyectos públicos que afecten la visibilidad o accesibilidad de los clientes

PARTE 4: DEFINICIÓN DE ELEMENTOS OPERATIVOS.

A. DISEÑO DE OBJETIVOS

Descripción: Es el resultado que se desea lograr con el fin de direccionar el cumplimiento de la misión empresarial.

Establecer objetivos está unido a la definición de Metas e Indicadores (KPI), que permitan en la última etapa hacer seguimiento y retroalimentar en función de las estrategias determinadas.

¿Cómo hacer objetivos empresariales?

Para definirlos es recomendable seguir la metodología de Objetivos **SMART** (siglas por su nombre en inglés), que no es más que establecer objetivos que cumplan con 5 características:

S (specific): Concreto y estar convenientemente detallado.

M (measurable): Medibles para identificar el seguimiento y correctivos

A (achievable): Alcanzable; en caso contrario, carecería absolutamente de sentido.

R (result-oriented): Orientado a resultados; de no ser así el objetivo carece de sentido.

T (por time-limited): En tiempo; debe contar con una fecha límite de logro definida, para luego revisar su efectivo cumplimiento.

Un objetivo estratégico bien definido debe responder a las siguientes preguntas:



B. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Descripción: Es un conjunto de acciones necesarias para alcanzar objetivos que consiste en encontrar una posición competitiva en la cual pueda defenderse mejor la empresa.

Una estrategia está conformada por la totalidad del conjunto de actividades necesarias para cumplir un objetivo. Todas las actividades principales y secundarias de una estrategia deberán estar claramente definidas.

¿Cómo definir una estrategia?

Herramienta: Matriz CAME

El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar”. Teniendo de insumo el DAFO o FODA, el CAME nos ayuda de forma detallada, a definir estrategias para:



¿Cómo se utiliza? Luego de tener el DAFO estructurado y bien analizado con los involucrados, es hora de definir las 4 orientaciones estratégicas.

Las 4 orientaciones estratégicas están caracterizadas como:

Estrategias defensivas (A y F): Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc.).

Estrategias ofensivas (F y O): Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, diferenciación, etc.).

Estrategia de supervivencia (D y A): Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican, (impacto de la competencia, etc.)

Estrategias Re orientativas (D y O): Buscan transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas (nuevas acciones en marketing, etc.)

C. PLANES DE ACCIÓN

Descripción: La implementación de la estrategia es la etapa de acción de la planificación estratégica, ya que significa movilizar a los empleados y dueños de las Pymes para poner en acción las estrategias formuladas. Un plan de acción es una hoja de ruta que traza la planificación de una organización para gestionar y controlar tareas con el fin de cumplir con los objetivos de un proyecto o negocio.

Se debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la estrategia de la empresa?”, “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?”, “¿Qué recursos y activos posee mi empresa?” y “¿Qué recursos y activos necesitamos para alcanzar nuestras metas e implementar nuestras estrategias?”.

¿Qué contiene un plan de acción? Los componentes de un plan de acción incluyen:

- Una descripción bien definida del objetivo a alcanzar
- Tareas / pasos que deben realizarse para alcanzar la meta
- Personas que se encargarán de realizar cada tarea
- ¿Cuándo se completarán estas tareas (fechas límite)?
- Recursos necesarios para completar las tareas
- Medidas para evaluar el progreso

A. INDICADORES Y METAS

Un indicador es un dato o un conjunto de datos que ayudan a las empresas a medir objetivamente la evolución de un sistema de gestión

Para que las empresas puedan escoger el indicador idóneo, lo primero que deben hacer es:

- Entender cuál es el motor económico de la empresa
- Decidir cuáles son los factores claves del éxito en cada área
- Elegir resultados importantes
- Obtener datos históricos de las fuentes que estén disponibles
- Analizar de manera estadística esos datos y definir las métricas para cada indicador

PARTE 5: ELEMENTOS DE CONTROL

Descripción: El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y estrategias de la empresa que se están llevando a cabo. A través de esta etapa se puede precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir equivocaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

- 1) Establecer estándares y controles: Sin estos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propiamente del administrador.
- 2) Operación de los controles: Suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3) Evaluación de resultados: Consiste en evaluar el resultado de la estrategia.
- 4) A través de indicadores y metas por cada persona, realizar una evaluación de desempeño cada seis meses y verificar el cumplimiento de indicadores mensualmente.

HERRAMIENTA DE CONTROL

MATRIZ DE INDICADORES BÁSICOS PARA MYPES

MATRIZ DE INDICADORES BÁSICOS PARA MYPES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	RANGO DE GESTIÓN	RESPONSABLE
COSTO DE ADQUISICION DE CLIENTES	Conocer cuánto le cuesta a tu negocio, en términos de recursos como tiempo y dinero, conseguir un cliente.	Comercial	Mensual	Registro de clientes nuevos y gastos de marketing y ventas.	$\frac{\text{Gasto total marketing y ventas (\$)}}{\text{N° de compradores nuevos}}$	No debe superar el monto de venta por persona promedio.	Encargado de ventas
EFFECTIVIDAD DE VENTAS	Tiene que ver con hacer realidad un intento o propósito, y esta relacionado a verificar el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.	Comercial	Semanal	Reporte de ventas.	$\frac{\text{Total de ventas (\$)}}{\text{Total planificado de ventas (\$)}} \times 100$	100% = Excelente 80% = Muy bueno 70%= Bueno -70%= Requiere revisión de gestión de venta	Encargado de ventas
CALIDAD	Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes.	Producción	Mensual	Reporte de ventas en unidades y reporte de reclamos.	$\frac{\text{N° de reclamos por calidad}}{\text{Total de unidades vendidas}} \times 100$	No debe superar el 5%	Encargado de producción
PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA	Contribución de la mano de obra al volumen de producción.	Producción	Mensual	Bitacora de horas trabajadas y volumen de producción.	$\frac{\text{Volumen de producción}}{\text{N° de horas trabajadas mano de obra}}$	No debe ser menor a la meta de producción por trabajador.	Encargado de producción
LIQUIDEZ	Determinar si cuenta con el recurso financiero para asumir oportunamente el pago de sus deudas.	Financiero	Mensual	Balance general.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Pasivo corriente}}$	El resultado debe ser superior a 1.5 para que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo.	Encargado de finanzas
ENDEUDAMIENTO	Medir su nivel de obligaciones, bien sea con sus socios o con acreedores externos.	Financiero	Mensual	Balance general.	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	Por cada dólar que la empresa produce, el resultado corresponde al porcentaje de deuda.	Encargado de finanzas

GLOSARIO

BCR: Banco Central de Reserva

Cadena de Valor: es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina, es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas.

Cliente: es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa.

CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

Covid-19: Enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2.

Crisis económica: es un periodo en el cual una economía afronta dificultades durante un tiempo prolongado

DIGESTYC: Dirección General de Estadística y Censos

Distanciamiento Social: también llamado "distanciamiento físico", consiste en mantener una distancia segura entre usted y otras personas que no pertenecen a su hogar.

Empresa: Una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la creación continua de empresas.

Estrategia: Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos

FODA: proviene de las siglas de los cuatro elementos que busca evaluar en cualquier organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Industria Manufacturera: es aquella industria que se dedica exclusivamente a la transformación de diferentes materias primas en productos y bienes terminados y listos para que ser consumidos o bien para ser distribuidos por quienes los acercarán a los consumidores finales.

Internet: Red informática de nivel mundial que utiliza la línea telefónica para transmitir la información.

Manufactura: proviene de dos vocablos latinos: manus (mano) y factus (hecho, elaborado), dado que su concepto original hacía alusión al trabajo manual, característico de la labor artesanal, en la que se empleaban a muchas personas trabajando con sus manos o con herramientas manuales.

Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 100,000 y hasta 10 trabajadores remunerados

MIPYMES: es una empresa que cuenta con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.

Modelo de Negocio: es una "representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos.

Manual de Planeación Estratégica: Este procedimiento permite establecer los pasos a seguir para conseguir determinados objetivos. Incluye todos los procesos para medir los resultados de la planificación y realizar un análisis para mejorar de forma continua.

MYPE: La Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa), bajo cualquier forma de organización que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Pandemia: es una epidemia de una enfermedad infecciosa que se ha propagado en un área geográficamente extensa, afectando a un número considerable de personas.

PEST: Su nombre viene de las palabras: política, economía, sociocultural y tecnológico.

PIB: Producto Interno Bruto

Planeación Estratégica: Es un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, es la red mundial de las Naciones Unidas que promueve cambios y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor.

Reapertura Económica: Se refiere al proceso de transformación de la materia prima en bienes elaborados a una gran escala. El mismo requiere de la utilización de máquinas y del consumo de energía, en vez de trabajo manual.

Transformación Digital: es la reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que se la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen.

Ventaja competitiva: es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, R. (01 de Marzo de 2016). *Blog.luz.sv*. Obtenido de Como hacer diagnostico empresarial: <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-como-hacer-uno-diagnostico-empresarial/>
- BCR, K. M. (s.f.). Ensayo: Qué papel desempeña la micro y pequeña empresa en el crecimiento económico. *Boletín Económico*, 7.
- CEPAL. (2020). *EUROMIPYME*. Obtenido de Mipymes y el COVID-19.
- CEPAL. (10 de Diciembre de 2020). *Repositorio digital*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46484>
- CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19*.
- Codina, A. (2006). *De Gerencia*. Obtenido de Sun Tzu y el Arte de la guerra para los negocios.: www.degerencia.com/articulos.php?artid=937
- CONAMYPE. (2020). *Evaluación de impacto de las MYPE*.
- Cordero, Z. R. (2008). *La investigación aplicada*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf?fbclid=IwAR19cB8kDMNxp44>
- Escobar, I. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de Planificación estratégica: ¿Qué es y para qué sirve?: <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>
- Escuela de Administración de empresas UES. (Marzo de 2015). *Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador*. Obtenido de Trabajos de graduación: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8148/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%2083%20E2%80%99CN%2008%2004%202015..pdf>
- Fuentes, M. C. (01 de 2021). *diccionario.leyderecho.org*. Obtenido de Recuperación Económica: <https://diccionario.leyderecho.org/recuperacion-economica/>
- Gil, S. (01 de Julio de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Empleo: <https://economipedia.com/definiciones/empleo.html#:~:text=Se%20denomina%20empleo%20a%20la,compensaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20conocida%20como%20salario.>
- Hernández, N. L. (17 de Junio de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Areas funcionales: <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>
- José Ever Castellanos, M. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo.*, 1-24.
- López, J. F. (13 de Julio de 2018). *Economipedia*. Obtenido de Inversión: <https://economipedia.com/definiciones/inversion.html>
- Lorenzo, A. F. (enero de 2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Conceptos de Estrategia: estrategia.com

- Merino, J. P. (2008). *Definición*. Obtenido de Producción: <https://definicion.de/produccion/>
- MINISTERIO DE ECONOMÍA, Dirección General de Estadística y Censos. (Mayo de 2011). *Aplicaciones DIGESTYC*. Obtenido de Documento CLAEES: <http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/DocumentoCLAEES.pdf>
- Morales, F. C. (06 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Expansión económica: <https://economipedia.com/definiciones/expansion-economica.html>
- Mundial, B. (17 de Febrero de 2021). *Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19-is-affecting-companies-around-the-world>
- MYPES.PE. (2020). ¿Qué son las MYPES? *MYPES.PE*.
- Peiró, R. (05 de Julio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Definiciones, cadena de valor.: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Pérez, A. (10 de Diciembre de 2018). *OBS Bussines School*. Obtenido de Recursos financieros: 4 razones para automatizar su gestión: <https://www.obsbusiness.school/blog/recursos-financieros-4-razones-para-automatizar-su-gestion#:~:text=Los%20recursos%20financieros%20son%20aqu%C3%A9llos,de%20capital%20y%20capital%20social.>
- PNUD. (14 de Octubre de 2020). *PNUD EL SALVADOR*. Obtenido de https://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/presscenter/pressreleases/2020/10/pnud-llama-a-apostar-le-a-proteger-las-mypes-y-los-medios-de-vida.html
- RAE. (2020). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/pandemia>
- Raffino, M. E. (17 de Julio de 2020). *Conceptode*. Obtenido de Planeación estratégica: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- Roncancio, G. (31 de Mayo de 2018). *Gestión pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- San Martin Armijo, C. (s.f.). *Planeamiento Estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de Tesis digitales UNMSM: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF
- Significado.com. (07 de Febrero de 2018). *Estrategia*. Obtenido de <https://www.significados.com/estrategia/>
- Significados. (28 de Octubre de 2020). *Investigación de campo*. Obtenido de <https://www.significados.com/investigacion-de-campo/>
- Significados.com. (07 de febrero de 2018). *Significados.com*.

Sy Corvo, H. (Octubre de 2020). *Lifeder*. Obtenido de Planeación administrativa: principios, tipos, elementos, etapas.: Sy Corvo, Helmut. (13 de October de 2020). Planeación administrativa: principios, tipos, elementos, etapas. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/planeacion-administrativa-empresa/>.

Tarzijan, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México: Alfaomega.

U., M. L. (19 de noviembre de 2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2010/11/19/la-tecnica-de-la-encuesta/>

Ucha, F. (Septiembre de 2014). *Definición ABC*. Obtenido de Economía: <https://www.definicionabc.com/economia/industria-manufacturera.php>

Weihrich, H. y. (1993). *Administración, una perspectiva global*. Mc. Graw Hill.

Westreicher, G. (04 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Ventas: <https://economipedia.com/definiciones/ventas.html>

Westreicher, G. (06 de Septiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Ganancia: <https://economipedia.com/definiciones/ganancia.html#:~:text=La%20ganancia%20es%20el%20aumento,u%20operaci%C3%B3n%20de%20%C3%ADndole%20econ%C3%B3mico.&text=Se%20suele%20usar%20ganancia%20como,lo%20opuesto%20a%20una%20p%C3%A9rdida.>

Wikipedia. (2021). *Wikipedia*.

ANEXOS

CUESTIONARIO N°1

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



Estimado (a) señor (a, ita): Esta encuesta se realiza en el marco de tesis de investigación para la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas. La presente tesis lleva por título: “Diagnóstico de estrategias aplicadas por las MYPES en el sector manufactura de la zona oriental, para la recuperación económica postpandemia.”

El objetivo de la encuesta es obtener información estadística para conocer si las MYPES del sector manufactura de la zona oriente conocen de estrategias, si las aplican, si han creado estrategias de reapertura económica y si han sido funcionales para poder recuperar su economía luego de la crisis sanitaria COVID-19.

Solicitamos su colaboración respondiendo esta encuesta y agradecemos su tiempo y aporte a la investigación.

Instrucciones generales: Con base al conocimiento y experiencia laboral marque con una “x” la opción correspondiente a su respuesta o complemente según corresponda, sus respuestas serán de carácter confidencial, usadas únicamente para propósitos de la investigación.

1. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

1-5: ____ 6-10: ____ 11-20: ____ 21-50: ____

2. ¿A qué departamento pertenece la empresa?

Morazán: ____ San Miguel: ____ La Unión: ____ Usulután: ____

3. ¿En su empresa realizan planes estratégicos?

Sí: ____ No: ____

4. ¿Conoce los beneficios de un plan estratégico?

Sí: _____ No: _____

5. ¿Por cuáles de los siguientes indicadores se guía su empresa para la realización de actividades diarias?

a) Demanda de los clientes _____

b) Objetivos estratégicos _____

c) Planes mensuales _____

6. Si realiza planes estratégicos, ¿qué áreas se ven involucradas en este proceso?

a) Ventas _____

b) Producción _____

c) Contabilidad _____

d) Recursos humanos _____

e) Todos los miembros de la empresa _____

f) Otro: _____

7. ¿Cuál considera que es el área más importante de su empresa?

a) Ventas _____

b) Producción _____

c) Contabilidad _____

d) Recursos humanos _____

e) Todos los miembros de la empresa _____

f) Otro: _____

8. A su criterio, ¿qué es lo que hace a su empresa diferente a las demás?

a) Servicio al cliente _____

b) Productos de calidad _____

c) Variedad de productos _____

d) Precios _____

e) Otro: _____

9. ¿Su empresa se vio afectada por la pandemia COVID-19?

Sí: _____ No: _____

10. ¿Cuál fue el principal problema al que se enfrentó durante la pandemia?

11. ¿En su empresa aplicaron alguna estrategia para contrarrestar los efectos de la pandemia?

Sí: _____, mencione una: _____

No: _____

12. Según la situación actual de su empresa, ¿considera que las estrategias aplicadas tuvieron un efecto positivo?

Sí: _____ No: _____

13. ¿Considera que cuenta actualmente con los recursos financieros necesarios para continuar con la actividad de su empresa?

Sí: _____ No: _____

14. ¿Considera que cuenta actualmente con el recurso humano necesario para continuar con la actividad de su empresa?

Sí: _____ No: _____

15. Después de la pandemia, ¿en qué nivel su empresa ha conseguido volver producción normal?

a) 100% _____

b) 75% _____

c) 50% _____

d) 25% _____

e) menos del 25% _____

16. Después de la pandemia, ¿en qué nivel su empresa ha conseguido alcanzar sus metas de venta?

a) 100% _____

b) 75% _____

c) 50% _____

d) 25% _____

e) menos del 25% _____

17. ¿Ha considerado invertir en otro negocio?

Sí: _____ No: _____

18. ¿Considera que la situación actual le permitirá a su empresa alcanzar un crecimiento?

Sí: _____ No: _____

19. ¿Actualmente se encuentra en capacidad de generar empleos?

Sí: _____ No: _____

La encuesta ha sido finalizada. Gracias por su valiosa colaboración y compartir sus respuestas.

GUÍA DE ENTREVISTA N°1

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



Saludo e introducción a la entrevista y su objetivo.

1. En su experiencia, ¿qué porcentaje de MYPES considera que realizan planeamiento estratégico?
2. ¿Considera que la pandemia ha afectado negativamente a las MYPES o les ha ayudado a buscar nuevas formas de hacer negocios?
3. ¿En su opinión en que aspecto ha perjudicado más la pandemia a las MYPES?
4. ¿Cómo podría describir la actitud de las MYPES frente a los problemas ocasionados por la pandemia?
5. ¿Existen casos de MYPES que lograron desarrollarse durante la pandemia?
6. ¿Cuáles son las principales estrategias que han utilizado las MYPES para mantenerse en el mercado?
7. ¿Cuál cree que es la clave en este momento para que una MYPE pueda sobrevivir a las consecuencias de la pandemia?
8. ¿Considera que el planeamiento estratégico para las MYPE que aún no lo utilizan podría ser un factor importante para su recuperación económica y crecimiento?

Agradecimiento y despedida.

TABLA N°1: Principales definiciones de estrategia en la historia.

AÑO	DEFINICIÓN	AUTOR
1949	Uno de los primeros en interesarse por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?	Peter Drucker
1962	Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.	Alfred Chandler
1965	Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.	Igor Ansoff
1965-1971	Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser.	Kenneth Andrews
1979-1980	Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa.	Igor Ansoff
1980	Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.	Kenneth Andrews
1988	Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.	Fred David
1990	Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento.	H. Mintzberg
1990	La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial.	M.E. Porter
2002	Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable.	Robert M. Grant

TABLA N°2: Clasificación de empresas según FUSADES

Tamaño	Empleados	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el mercado
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

TABLA N°3: Clasificación de empresas por tamaño de unidad económica o segmento empresarial.

Concepto según tamaño de unidad económica o segmento	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (ventas brutas anuales)
Empresa propia o autoempleada	Fijo o ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$5,715
Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,000
Pequeña empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000
Mediana empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7 millones
Gran empresa	Fijo	Más de 100	Más de \$7 millones

TABLA N°4: Clasificación de las Empresas Salvadoreñas Según el “Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)”

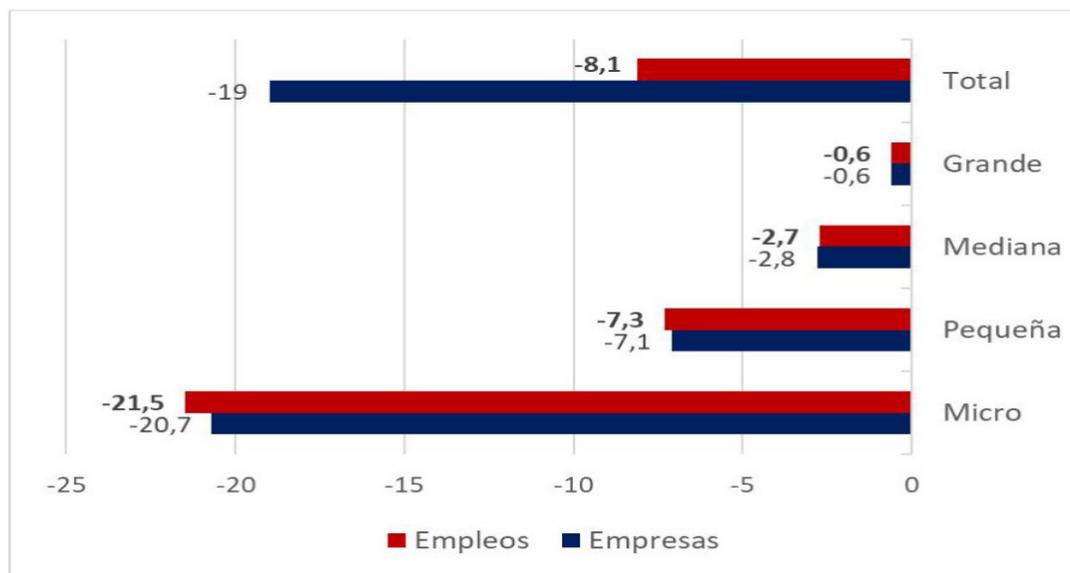
Clasificación de las empresas	Criterio institucional	
	N° de empleados	Monto de activos de las empresas
Microempresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

TABLA N°5 – Listado de MYPES en la zona oriental del sector manufactura.

Departamento	Municipio	CiiuRV4	Actividad	Nombre Comercial	TAMAÑO
USULUTÁN	JIQUILISCO	1399104	FABRICACIÓN DE CINTAS O CORDONES PARA ZAPATOS, RIBETES, FAJITAS PARA MOCHILAS Y OTROS	INDUSTRIAS JOVIDA	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1410301	FABRICACIÓN DE CAMISAS (CAMISERÍA)	ACONSA , S. A. DE C. V.	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	2396001	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA EN BLOQUE Y OTRAS FORMAS, PARA CONSTRUCCIÓN Y OTROS USOS	MARMOLERIA MONGE JUNIOR'S	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1050101	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS (EXCEPTO SORBETES Y QUESOS SUSTITUTOS)	AGROPECUARIA LA LAGUNA	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1104301	FABRICACIÓN DE BEBIDAS REFRESCANTES	JAHVE EL JORDAN, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITALVARIABLE	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	4100101	CONSTRUCCIÓN, AMPLIACIÓN Y REFORMA DE EDIFICIOS, VIVIENDAS Y OTROS. (REPARACIÓN DE VIVIENDAS Y OTRAS CONSTRUCCIONES)	INVERSIONES Y VALORES MÚLTIPLES, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	4520101	REPARACIÓN MECÁNICA AUTOMOTRIZ	TECNI CLUTCH, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
MORAZÁN	SAN FRANCISCO GOTERA	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PANADERIA ANA VILMA	PEQUEÑA
USULUTÁN	SANTA MARÍA	1410909	Fabricación de prendas de vestir ncp	VARIEDADES KEVIN	PEQUEÑA
USULUTÁN	USULUTÁN	3312026	REPARACIÓN DE APARATOS Y EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO, VENTILACIÓN, REFRIGERACIÓN Y CONGELACIÓN PARA USO INDUSTRIAL Y OTROS SIMILARES	AIRES ACONDICIONADOS PANAMEÑO	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1811001	IMPRESAS	IMPRESA EL ARTE	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1071101	ELABORACIÓN DE TORTILLAS	TORTISAL	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	3100904	FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA	PRODEMAD DE EL SALVADOR	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	0810001	Explotación de canteras de piedra	PETREOS DE ORIENTE	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1080001	FABRICACIÓN DE ALIMENTOS PARA GANADO Y OTROS ANIMALES DE GRANJAS	AGROCAMPESTRE	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	2599907	Fabricación de tornillos, pernos, tuercas y otros remaches o sujetadores de metal y sus accesorios	TALLER BENJAMIN DIAZ	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	0311001	PESCA MARÍTIMA DE ALTURA Y COSTERA	MARINOS DEL GOLFO	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	2512001	FABRICACIÓN DE DEPÓSITOS Y TANQUES DE METAL PARA ALMACENAMIENTO Y USO INDUSTRIAL, CALDERAS DE CALEFACCIÓN CENTRAL	FABRICA DE TANQUES Y GRANEROS	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	2395002	Fabricación de productos de cemento o concreto	PRO-BLOCK	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	3211001	FABRICACIÓN DE JOYAS (PLATERÍAS Y JOYERÍAS)	INDUSTRIA JOYERA R & H, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	3250004	Fabricación de prótesis dentales	FABRIDENT DE EL SALVADOR	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1050101	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS (EXCEPTO SORBETES Y QUESOS SUSTITUTOS)	LACTEOS LA VAQUITA DE ORIENTE	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PASTELERIA JOSUE	PEQUEÑA
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1071201	Fabricación de pan y galletas	LA PASTELERIA	PEQUEÑA

Departamento	Municipio	CiuRV4	Actividad	Nombre Comercial	TAMAÑO
MORAZÁN	MEANGUERA	1080001	FABRICACIÓN DE ALIMENTOS PARA GANADO Y OTROS ANIMALES DE GRANJAS	CONCENTRADOS SAN LUIS	MICRO
USulután	USulután	4390001	ALQUILER DE EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN Y DEMOLICIÓN DOTADO DE OPERARIOS	FOMENTO DE EQUIPOS Y CONSTRUCCION, S.A. DE C.V.	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	2395002	Fabricación de productos de cemento o concreto	INVERSIONES EL LEON, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PANIFICADORA LA MERCED	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	3100904	FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA	JORSSA ARQUITECTO, S.A DE C.V	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	3312026	REPARACIÓN DE APARATOS Y EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO, VENTILACIÓN, REFRIGERACIÓN Y CONGELACIÓN PARA USO INDUSTRIAL Y OTROS SIMILARES	INVERSIONES LA FRONTERA, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	2023201	FABRICACIÓN DE PERFUMES, COSMÉTICOS Y PRODUCTOS DE TOCADOR, INCLUYENDO TINTES, CHAMPÚ, JABÓN DE BAÑO Y OTROS PREPARADOS DE USO PERSONAL	CRISLA, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	MICRO
USulután	BERLÍN	1104201	Fabricación y envasado de agua purificada	ALUVIAH, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	3290910	FABRICACIÓN DE CAJAS MORTUORIAS (ATAÚDES)	FUNERARIA LA NUEVA GUATEMALA	MICRO
LA UNIÓN	LA UNIÓN	1071201	Fabricación de pan y galletas	PASTELERIA FRANCESA - DISTRIBUIDORA	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1811001	IMPRENTAS	IMPRESA " GOTAY "	MICRO
SAN MIGUEL	CHAPELTIQUE	2395004	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE YESO, CEMENTO O CONCRETO Y OTROS ARTÍCULOS SIMILARES	BLOQUERA SAN JOSE	MICRO
USulután	USulután	3530002	FABRICACIÓN DE HIELO EXCEPTO HIELO SECO	HIELERIA MUNGUA	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	2395004	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE YESO, CEMENTO O CONCRETO Y OTROS ARTÍCULOS SIMILARES	MATERIALES DE CONSTRUCCION AREVALO ARAUJO	MICRO
USulután	SANTIAGO DE MARÍA	1071201	Fabricación de pan y galletas	PANADERIA EL GUARUMAL	MICRO
USulután	SANTIAGO DE MARÍA	1811001	IMPRENTAS	TIPOGRAFIA " CERNA "	MICRO
USulután	USulután	2930003	Fabricación de piezas y accesorios para vehículos automotores	INDUSTRIAS LA MERCED, S. A. DE C. V.	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	4100101	CONSTRUCCIÓN, AMPLIACIÓN Y REFORMA DE EDIFICIOS, VIVIENDAS Y OTROS. (REPARACIÓN DE VIVIENDAS Y OTRAS CONSTRUCCIONES)	INDUSTRIA HIDRAULICA DE ORIENTE, CONSTRUCTORA Y SERVICIOS, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1811001	Imprentas	O Y R EDITORES , S. A. DE C. V.	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	2511102	Fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc.	CONSTRUHOGAR, S. A. DE C. V.	MICRO
LA UNIÓN	EL CARMEN	4100101	CONSTRUCCIÓN, AMPLIACIÓN Y REFORMA DE EDIFICIOS, VIVIENDAS Y OTROS. (REPARACIÓN DE VIVIENDAS Y OTRAS CONSTRUCCIONES)	CONSTRUMAQSA S.A. DE C.V.	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	4210001	CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN DE CARRETERAS, CALLES, CAMINOS, PUENTES, TÚNELES Y OTRAS OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL	DIMER INGENIEROS	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	6820001	ARRENDAMIENTO O ALQUILER Y VENTA DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN POR CONTRATA: BIENES RAÍCES	INVERSIONES SALGADO S.A DE C.V.	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	1811001	IMPRENTAS	IMPRESA GERMINAL	MICRO
SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	3312026	Reparación de aparatos y equipo de aire acondicionado, ventilación, refrigeración y congelación para uso industrial y otros similares	MEGA AIRE, S. A. DE C. V.	MICRO
LA UNIÓN	EL SAUCE	0810001	Explotación de canteras de piedra	PEDRERA EL ANGEL	MICRO

GRÁFICO 1 - América Latina y el Caribe (27 países): porcentaje de empresas que podrían cerrar y de empleos perdidos, por tamaño de empresa.



Fuente: CEPAL, sobre la base de datos oficiales

GRÁFICO 2 - América Latina y el Caribe (27 países): número empresas que podrían cerrar y empleos que se perderían por sector de actividad.



Fuente: CEPAL, sobre la base de datos oficiales

GRÁFICO 3 – Impacto de la cuarentena en la MYPE

